

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ (MUĞLA ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ)

Doç. Dr. Edip ÖRÜCÜ
Araş. Gör. Nuray AYHAN
Muğla Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

ÖZET

Organizasyonların kültür olarak tanımlanan, başarılarına katkıda bulunan davranış biçimleri (tarzları) vardır. Bu davranış tarzları akademik bir organizasyon için önem taşır. Akademik bir organizasyonu diğer organizasyondan ayıran kendine özgü nitelikler vardır. Akademik bir organizasyonda örgüt kültürü unsuru : Bireysel çalışma ortamı, bilimsel rekabet, ekip çalışması, bireysel amaçların önceliği olarak sıralanabilir.

Anahtar Kelimeler

Kültür, örgüt kültürü, akademik organizasyon.

1.GİRİŞ

Özellikle 1980'li yıllardan beri üzerinde çok konuşulan örgüt kültürü; örgütün tüm üyeleri tarafından paylaşılan alışkanlık, tutum ve davranış kalıplarından oluşur. Yani örgüt kültürü, bir örgütte paylaşılan temel değerlerin ve inançların bütünüdür. Bu noktadan hareketle, çalışmada Muğla Üniversitesi'nin örgüt kültürü ve bu kültürün Muğla Üniversitesi'nin başarısı üzerine etkisi tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu çalışmada öncelikle, örgüt kültürü hakkında kuramsal bilgi verildi. Daha sonra da Muğla Üniversitesi'nde gerçekleştirilen alan araştırmalarının sonuçları değerlendirildi.

2. ARAŞTIRMANIN KURAMSAL YÖNÜ

2.1. KÜLTÜR VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Kültür, üzerinde çok konuşulan, tartışılan, ancak tanımı konusunda bilim adamları arasında ortaklık sağlanamayan; kullanılması çok kolay, fakat tanımlanması çok zor bir kavramdır (Şişman, 1994, 41). Ancak kültürü şu şekilde tanımlayabiliriz. Kültür; birey, grup ya da toplumun düşünce, inanç, duygu, gelenek, görenek ve alışkanlıkları gibi zihinsel ve ruhsal niteliklerden oluşan psikolojik ve toplumsal özelliklerin tümüdür (Dögerlioğlu, 1995, 33). Ayrıca kültür terimi, sosyal ve kurumsal "gerçeği" belirleyen ve insanların paylaştığı kavramsal yapının manaları ve özellikleri olarak tanımlanabilir (Bate, 1984, 50).

Yönetim literatüründe örgüt kültürü kavramı son yirmi yıllık bir süreden beri dikkate değer bir ilgi görmektedir (Örücü, Çakır, 1999, 20). Örgüt kültürü ile ilgili çeşitli çalışmalarda, örgüt kültürünün farklı şekillerde tanımlandığı görülmektedir. Schein'e göre örgüt kültürü; bir grubun etkin bir biçimde çalışabilmesi için gerekli olan ve yeni üyelerce de kabul edilen, dışa karşı bütünleşme ve içsel uyumlaşmayı sağlamaya yönelik temel sayılılardır (Schein, 1985, 110). Bir diğer tanımlamada ise; "Örgüt kültürü, bir takım değerlerden oluşmuş bu değerlerin olduğu gibi kabul edildiği ve örgüt içinde çalışanlar tarafından ortaya atılmış bir kavramdır" (Moorhead,G.;Griffin, 1989, 497). Bir diğer tanımlamada ise "Örgüt kültürü, örgüt üyelerince paylaşılan ve örgütü diğer örgütlerden ayıran anlam ve özelliklerin sistemli bir bütünüdür" (Becker, 1982, 513). Kısaca örgüt kültürü, tüm üyeler tarafından paylaşılan alışkanlık, tutum ve davranış kalıplarından oluşur. Yani, kurum kültürü, bir şirkette paylaşılan temel değerlerin ve inançların bütünüdür. Bu değerlerden kasıt örgüt için neyin önemli olduğudur. Değerler, işgörenlerin çalışmalarını, eylemlerini nitelendirmeye ve değerlendirmeye yarayan ölçütlerin kaynağıdır. Değerler, örgütte kimin ne kadar yükseleceğinin belirlenmesinde de önemli bir rol oynar (Terzi, 2000, 43). Bu değerler o şirkete bir kişilik ve özellik kazandırır. Onu diğer şirketlerden farklılaştırır, bütün takımı ortak amaçlara yöneltir ve kamçılar. Özetle, kurum kültürü "işlerin o kurumda nasıl yürütüldüğü"dür (Dögerlioğlu, 1995, 34).

Yapılan araştırmalar örgüt kültürünün sahip olduğu özellikleri aşağıdaki şekilde sıralamıştır (Örücü, 1997, 126.).

- 1- Bireysel İnsiyatif kullanımı: Mümkün olduğunca yüksek derecede sorumluluk, özerklik, bireylerin artan bağımsızlığı derecesi.
- 2- Risk Dayanıklılığı: İşgörenlerin yaratıcılık, risk arama ve daha aktif olma gibi konularda özendirilme derecesi.
- 3- Yön Verme: Örgütün başarısını arttıran yeni hedeflerin ve beklentilerin yaratılma derecesi.
- 4- Entegrasyon: Örgüt içindeki dikey ve yatay iş birliği ve koordinasyonun özendirilme derecesi.
- 5- Yönetim Desteği: Yöneticilerin astlarıyla açık iletişim ve destek sağlama derecesi.
- 6- Kontrol: İşveren davranışlarını kontrol etmeye yönelik kural ve düzenlemelerin sayısı.
- 7- İşgörenlerin kendilerini uzmanlık alanları veya çalışma grupları yerine örgütün tümüyle tanımlama derecesi.
- 8- Ödül Sistemi: Maaş artışı, terfi gibi ödül araçlarının kullanımında adam tutma ve kıdem yerine performans kriterinin önde tutulma derecesi.
- 9- Çatışma Dayanıklılığı: Çatışmaları göğüsleme ve eleştiriye açık olma derecesi.
- 10- İletişim Şekilleri: Örgütsel iletişimin formal hiyerarşi ile sınırlı olmama derecesi.

Bu boyutlar biraraya gelerek örgüt kültürünün bir resmini oluşturmaktadır. Bu resim, bireylerin örgüt hakkında sahip olduğu paylaşılmış ortak anlamlar için bir temel oluşturmaktadır.

Bu özelliklerin yüksek derecelerde ve tümünün bir örgütte varlığı sağlıklı bir örgüt kültürünü ortaya çıkarır (Örücü, 1997, 127).

2.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN SINIFLANDIRILMASI

a) Baskın Kültür-Alt Kültür

Örgüt kültürü, organizasyonda çalışan insanların bir anlayışı ve algılamasıdır. Kültür ortak, paylaşılan değerler bütünü olarak tanımlandığı zaman bu daha anlamlıdır. Bu bakımdan örgütte çalışan işgörenler farklı özelliklere sahip olmasına karşılık örgüt kültürünü benzer bir biçimde tanımlayabilirler. Ancak, işletmelerde örgütün baskın bir kültürü ve bunun altında çeşitli alt kültürleri olabilir.

Bir kültürdeki baskın kültür örgütün birçok üyesi tarafından paylaşılan temel değerlerdir. Örgütün kültüründen söz edildiği zaman genelde bu baskın kültürden söz ediliyor demektir. Kültürün bu makro anlamdaki görünümü örgütü, diğer örgütlerden ayıran kişiliğini oluşturur.

Büyük organizasyonlarda ortaya çıkan alt kültür ise örgüt içerisindeki çalışanların karşılaştıkları sorunları, durumları ve deneyimleri ifade eder. Bu alt kültürler genelde bölümlerin birbirinden coğrafi olarak ayrılması nedeni ile ortaya çıkarlar. Farklı bölümler çalışma koşulları nedeni ile aynı bir konuya farklı yaklaşabilirler. Örneğin, satın alma bölümünün ve ya personel bölümünün kendi üyeleri arasında geçerli bir takım değerleri olabilir. Bu değerlerden bazıları örgütün genelde paylaştığı değerlerdir, ancak ondan ayrılan bazıları yönleri de olabilir. İşte bu ayrılan yönler alt kültürü oluşturur. Ancak bu alt kültürlerde çalışanların davranışlarını etkileyebilir ve farklı davranışlar biçimlerine yol açabilir (Özkalp, 1995, 75-76).

b) Güçlü Kültür -Zayıf Kültür

Son yıllarda örgüt kültürlerini güçlü ve zayıf olmak üzere farklılaştırmak çok popüler olmuştur. Buradaki asıl tartışma konusu güçlü kültürlerin işgören davranışları üzerinde daha kuvvetli bir etkisi olup olmadığı ve iş bağlılıklarını artırarak işten ayrılmaları azaltıp azaltmadığıdır (Döğerlioğlu, 1995, 36). Tartışma sonucunda güçlü kültürün, çalışanlar üzerinde daha etkili olduğu ve işten ayrılma oranının düştüğü anlaşılmıştır (Özkalp, 1995, 76).

Güçlü kültür, organizasyonun temel değerlerinin çoğunlukla paylaşılması ve kabulüdür. Organizasyon üyeleri değerleri ne kadar çok benimser ve onaylarsa kültür o kadar çok güçlenir. Güçlü kültür, amaç birlikteliği sağlar, güdüleme düzeyini yükseltir, performans artışına sebep olur (Berberoğlu, Besler, Tonus, 1998, 38). Aynı şekilde güçlü bir kültür örgüt üyeleri arasındaki davranışlarda da tutarlılık yaratmaktadır. Bu da yöneticilere düşen görevleri azaltmaktadır. Çünkü, kural ve kaideler azalmakta, bir yöneticiye ve bürokratik kurallara gerek olmaksızın bireyler kendi davranışlarını düzenleyebilmektedir. Zamanla örgüt kültürü çalışanlar

tarafından içselleştirileceğinden yönetim fonksiyonları daha az hissedilir hale gelmektedir (Özkalp, 1995, 76).

Zayıf kültür, organizasyonda bilinçli oluşturulmamış amaçlara hizmet etmekte, öyküler ve törenlerle çalışanlara çapraşık mesajlar vermekte, müşteri, ürün ve çalışan yerine istatistiklere önem vermektedir. Açıkça tanımlanmamış değerler ve standartların olmayışı çalışanları ve bölümleri farklı yaklaşımlara yönlentmektedir (Berberoğlu, 1998, 38).

c) Şebekeleşmiş Kültür – Çıkarıcı Kültür – Toplumcu Kültür – Parçalı Kültür

Bu ayrıma sosyallik ve dayanışma boyutlarından yola çıkılarak ulaşılmıştır. Sosyallik, bir topluluğun üyeleri arasındaki yakın dostlukların bir ölçütüdür. Dayanışma ise, kişisel bağlardan bağımsız olarak topluluğun ortak hedeflerinin hızlı ve etkin biçimde hayata geçirilme becerisinin bir ölçütüdür. Sosyallik ve dayanışmayı şekilde görüldüğü gibi iki eksene yerleştirince dört değişik kültür daha da belirginleşir (Berberoğlu ve diğerleri, 1998, 38).

Şekil-İki Boyutlu Dört Örgüt Kültürü Tipi

YÜKSEK

S
O
S
Y
A
L
L
İ
K

ŞEBEKELEŞMİŞ (Networked)	TOPLUMCU (Communal)
PARÇALI (Fragmented)	ÇIKARCI (Mercenary)

DÜŞÜK

DÜŞÜK

YÜKSEK

DAYANIŞMA

Şebekeleşmiş kültürel yapı, yüksek sosyallik ve düşük dayanışma düzeyindedir. Şebekeleşmiş yapıya sahip organizasyonlarda insanlar işyerinde sohbet ederler, öğle yemeğine birlikte çıkarlar, iş sonrası biraraya gelirler, kutlamalar, maçlar düzenlenir. Kısaca informal bir yapı vardır. Şebekeleşmiş yapıda yakın arkadaşlıklar fikir ayrılıklarının ve eleştirinin önündedir. Çıkarıcı kültürel yapı, düşük sosyallik ve yüksek dayanışma düzeyindedir. Şebekeleşmiş yapının tam zıttıdır. İletişim tamamen iş ile ilgilidir. İş ve sosyal yaşantı birbirinden kesin çizgilerle ayrılır. Sosyal bağların zayıf olması nedeniyle organizasyona bağlılık zayıftır. Toplumcu

kültürel yapı, yüksek sosyallik ve yüksek dayanışma düzeyindedir. Çalışanların kendilerini organizasyonla özdeşleştirme düzeyleri yüksektir. Bireyler kendi kimliklerini organizasyonun kimliğiyle eş tutarlar. Dayanışma hedefler ve değerler konusunda kendini gösterir, işletme misyonunu belirten ibareler ofislerde yer alır. Parçalı kültürel yapı, düşük sosyallik ve düşük dayanışma düzeyindedir. Aidiyet duygusu zayıftır, çalışanlar genellikle kendileri için çalışırlar ve kendilerini mesleki gruplarıyla özdeşleştirirler. Kişisel ilişkiler azdır, projeler bir sır gibi saklanır, dedikodu ve eleştirilerle iş arkadaşları sabote edilmeye çalışılır (Berberoğlu ve diğerleri, 1998, 38-39).

2.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN FONKSİYONLARI

İnsan davranışlarında etkili olan kültürün fonksiyonlarını şu şekilde sıralamak mümkündür.

1. Bir örgütü diğerlerinden ayırt eder,
2. Örgüt üyelerine bir tür kimlik verir,
3. İnsanların ortak bir değere bireysel çıkarlarından daha fazla bağlanmasını kolaylaştırır,
4. Sosyal sistemin devamlılığını sağlar. Personelin söyleyeceği ve yapacağı şeyler hakkında uygun standartlar sağlayarak örgütü bir arada tutmaya yardımcı olan sosyal bir yapıştırıcıdır.
5. Kültür işgörenlerin tutum ve davranışlarını yönlendiren ve şekillendiren bir kontrol mekanizması hizmeti görür (Robbins, 1991, 576).

Örgütsel davranış bilimcilerinin en çok ilgilendikleri kültür fonksiyonu bu son fonksiyondur. Kültür, oyununun kurallarını belirler. Her örgüt işyerindeki günlük davranışları belirleyen varsayımlar, anlamlar, dolaylı kurallardan oluşan temel bir set belirler. Örgüte yeni gelenler kuralları öğreninceye kadar örgütün gerçek üyeleri sayılmazlar. Eğer bir üst yönetici veya ön saflarda çalışan bir işgören bu kurallara uymayı başaramazsa örgütte kabul görmez ve güçlü cezalarla karşılaşabilir. Kurallara uyum ödül ve terfinin ilk temelini dönüşür.

Kültür, özellikle güçlü kültür bir örgütün etkililiğine çok değerli faydalar sağlayacağı gibi, bazen de zararlı olabilir. Örneğin, çevrenin çok dinamik olduğu ve hızla değiştiği dönemlerde güçlü kültür, örgütün değişimlere hızla cevap vermesini zorlaştırabilir. (Dögerlioğlu, 1995, 37).

2.4. KÜLTÜRÜN İLETİLMESİ

Kültür nasıl başlar ? Bu soruyu sordüğümüz zaman aklımıza ilk gelen o örgütün kurucuları ve yaratıcılarıdır. Örgütte geçerli olan gelenekleri, adetleri, işin yapılış biçimleri daha önce şirketin kurucularının öne sürdüğü ve örgütü başarılı kılan deneyimler sonucu gelişmişler ve benimsenmişlerdir.

İşte geleneksel olarak bu örgütün kurucuları, örgüt kültürünü başlatan kimselerdir. Bu kimselerin örgütün nasıl olacağına ilişkin bir takım

görüş ve düşünceleri örgüt kültürünün oluşmasına etki eder. Ancak bu kurucuların belirli hataları da olabilir. İşte bu kurucuların başlangıç dönemlerinde işe aldıkları yöneticilerin tecrübeleri ve deneyimleri de örgüt kültürünün oluşmasına etki edebilir (Özkalp, 1995, 78). Çünkü örgüt kültürüne katkıda bulunan, çalışanları güdüleyen, dışarıya karşı firmayı ve onun kültürünü temsil eden en yüksek yönetim kademelerindeki kişilerdir (Akat, Budak, Budak, 1994, 326).

Daha sonra kültürün yaşatılmasında başlıca üç güç rol oynar (Döğeriioğlu, 1995, 37).

- a- Personel seçimi
- b- Üst yönetim hareketleri
- c- Sosyalleşme yöntemleri

a- Personel Seçimi: Personel seçiminin temel amacı örgütü başarıya ulaştıracak bilgili, yetenekli insanları istihdam etmektir. Ancak, çoğunlukla işin yapısına ve gereklerine uygun birden fazla aday çıkabilir. İşte bu noktada kimin seçileceği çok önem taşır. Burada seçim kriteri, bireyin değerlerinin örgütün değerlerine uygun olup olmadığını anlamaktır. Bu değerlerin hepsi olmasa bile bir kısmının örgütünkilerle tutarlılık taşıması seçimde önemli bir rol oynayabilir (Özkalp, 1995, 79). Örgüte girmek için başvuran adaylar, bu işlem sırasında kendi değerleri ve çalışma prensipleri ile örgütün sahip olduğu değerler ve prensipler arasında bir değerlendirme yapacaklardır. Bu değerlendirme sonucu eğer bir çatışma söz konusu olacak olursa kendilerini seçme işleminin dışında bırakacaktır (Gürçay, Tozkoparan, 1996, 77). Bu şekilde en azından örgütün değerlerine uygun insanlar seçilerek kültür korunmaya çalışılır. Özellikle, yoğun mülakat teknikleri, grup mülakatları, seçimde önemli bir rol oynar.

b- Üst Yönetimin Uygulamaları: Üst yönetimin eylemleri de kültürün korunmasında önemli bir etki yapar. Yöneticilerin söyledikleri sözler, davranışları, normları sunuş biçimleri örneğin ne ölçüde riske girileceği, ne derece özgürlüğün işgörelere tanınacağı; en uygun giyim biçimi, ödüllendirme, terfi kararları ve bunların nasıl yapıp uygulandığı kültürün bozulmasında önem taşır.

c- Sosyalleşme Yöntemleri: Sosyalleşme bilindiği gibi, bireyin bir toplum içinde geçerli değer ve davranış kalıplarını öğrendiği ve sosyal bir varlık olduğu bir süreçtir. Yöneticiler işgörelere seçiminde ne kadar dikkatli davranırsa davranışları yeni işe girenler örgütün kültürü konusunda tam bilgili değildirler. Bu bakımdan yeni işe alınanlar örgütün değer ve norm sistemlerini bilmediklerinden, buna ters düşen davranışlarda bulunabilirler. İşte örgütler bu nedenle yeni işe alınan personele kültürü öğretmek ve onların uyumlarını sağlamak için yardımcı olmak isterler. İşte örgüt içindeki çalışanların bu kültürü öğrenip, diğerlerine aktarması sürecine veya uyum sağlama sürecine örgütsel sosyalleşme adı verilir. İnsanlar nasıl toplumda yaşayarak toplumsallaşıyorlarsa, örgüt içinde

çalışarak da örgüt açısından toplumsallaşmaktadır. Diğer bir deyimle, örgüt içinde geçerli olan istendik ve istenmedik davranışları, diğer çalışanlarla iletişim kurmayı öğrenmektedirler. Özellikle, örgüt içinde deneyimli personelin tutum ve davranışları gözlenerek, onların anlattıkları hikayeler dinlenerek bu süreç tamamlanmaktadır. Ancak, bu örgüt içinde verilen formal eğitimin, dağıtılan kitap ve broşürlerin önemli olmadığını göstermez. Bu tür resmi faaliyetler ve deneyimli personelin gözlenmesi birlikte olarak bir süreci geçerli kılar ve kolaylaştırır. Böylece örgüt kültürü öğrenilerek kültürün devamlılığı sağlanmış olur. (Özkalp, 1995, 79-80).

2.5. ÖRGÜT VE ÇEVRESİ

Kurumsal kültürün oluşumunda rol oynayan en önemli unsurlar, kurumun geçmişi, çevresi, kurumda geçerli değer yargıları ve üst düzey yönetici kişileridir (Yaşar, 1990, 82). Her örgüt doğal ve sosyal bir çevre içinde yer alır. Örgüt çevresindeki doğal ve sosyal şartlar, örgüt üyelerinin onları algılayış ve yorumlayış biçimlerine göre değer kazanır (Bilgen, 1990, 3). Kültür, bir gerçektir ve varlığı tartışılmazdır. Kültürün hem örgüt hem de çalışanlar açısından önemli fonksiyonları vardır. Örgüt üyelerinin davranışlarını düzenlemesi açısından işletmeye olumlu katkıları tartışılmaz derecede önem taşır. Aynı şekilde çalışanlar açısından da son derece önemlidir. Çünkü, örgüt içindeki belirsizlikleri en aza indirir. Çalışanlara işin nasıl ve ne biçimde yapılacağına açıklık getirir. Ancak, kültürün potansiyel olarak olumsuz bir fonksiyonunu da gözardı etmemek gerekir. O da örgütün etkinliğine olan bozucu etkisidir. Diğer bir deyimle eğer örgütün çevresi değişken bir çevre ise ve örgüt üyeleri örgütün geleceğe ilişkin değerlerini paylaşmıyorlarsa bu örgütün etkinliğini bozabilir (Özkalp, 1995, 77). Yani kültür çok hızlı bir şekilde değişen çevre koşullarına uyumlu olmalıdır. Aksi halde örgütteki verim düşecek ve başarı da gerçekleşmeyecektir. Dolayısıyla örgütün kültürel yapısı ile çevre birbirine ters düştüğü için bu örgütün başarısını olumsuz olarak etkileyebilir. Kültür ancak çevre durağan ve uyumlu olduğu zaman olumlu fonksiyonlar icra etmektedir (Fidan, 1996, 18). Örneğin, herhangi bir işletme telefon üretirken örgüt kültürü buna uygun bir yapıya sahiptir ve hem örgüt hem de çalışanlar için anlam taşır. Ancak, çevresel değişimler bu şirketi bilgisayar üretmek zorunda bırakırsa, kültür bu değişimlere uyum sağlamada zorlanabilir. Dolayısıyla bu zorlular işletmeyi kötü durumlara sokabilir. Çünkü, daha önceki kültür kalıpları yeni üretime ters düşmeye başlamıştır. Ve eski kültürün değerleri daha baskın olduğu için yeni değerler çalışanlarca daha zor benimsenebilir (Özkalp, 1995, 77-78). "Örgütler, zamanla kendilerine özgü bir kişilik geliştirir. Ve bu kişilikle çevrelerini etkilerler." Kişilikler, işin gerekleri, örgütün yapısı ve amaçları öyle bir biçimde etkileşir ve bir kültür oluşturur ki, bu hem birey için hem de örgüt için önem taşır. Bir başka deyişle oluşturulan bu kültür hem örgüte kendine özgü bir kimlik kazandırır, hem de bireyin davranışlarında etkili olur. (Ertekin, 1979, 165-166). Hem toplumun kendine özgü sosyal yapısı içerisinde varolan sosyal enerjiyi kullanılabilir ve kontrol edilebilir hale getiren aile, eğitim kurumları ve çalışma hayatı gibi sosyal kurumlarda

öğrenilen, kazanılan ve benimsenen kültür tıpkı bireyler ve toplumlar gibi dinamik bir yapıya sahip olması nedeniyle zamanla değişebilir (Gürçay, 1994, 214).

2.6. AKADEMİK ORGANİZASYONLARDA ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Akademik organizasyonlar, **parçalı, bütünleşik olmayan bir yapıya sahip** görünürler. Bu kuruluşlarda, çalışanlar kendilerini organizasyonla bütünleşmiş hissetmezler. Kendilerini çalıştıkları organizasyonun bir üyesi olarak görmekten ziyade, meslek dalının bir parçası olarak algılama eğilimi baskındır. Üniversitede öğretim elemanı olduğu halde kendini muhasebeci, pazarlamacı ya da doktor olarak tanıtan kişiler örnek gösterilmektedir. Çalışanların bireysel çıkar ve amaçları önceliklidir. Bilimsel çalışmalar daha çok bireysel olarak odalarda veya evde sürdürülür. Özellikle akademik kariyerde belirli bir noktaya ulaşıldıktan sonra, üniversite dışında ek işler yapılmaya başlanır ve aradaki mesafe daha da artar.

Akademik organizasyonların örgüt kültürü ile ilgili olarak yukarıda özetlenen görüşler tartışılabilir ve esasen her akademik organizasyon için geçerli olduğu iddia edilemez. Yazara göre bir organizasyonda amaçlara hizmet eden her unsur, örgüt kültürünün bir parçasıdır. Bu noktadan ve akademik kurumların temel amaçlarından hareket edilerek belirlenen kültür unsurları araştırmada kullanılmıştır.

Akademik bir organizasyonun sahip olması gereken örgüt kültürünün belirgin unsurları:

- Bilimsel çalışma ortamı
- Bilimsel rekabet
- Biçimsel olmayan ilişkiler ve çok yönlü iletişim kanalları
- Ekip çalışması
- Yönetim ile işbirliği ve koordinasyon
- Esneklik
- Bireysel amaçların önceliği ve inisiyatif kullanımı
- Hizmet verilen kesim (öğrenciler) ile sürekli yüzyüze, karşılıklı ilişkiler ve karşılıklı iletişim olarak sıralanabilir (Berberoğlu ve diğerleri, 1998, 41-41).

3. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın amacı, Muğla Üniversitesi'nin örgüt kültürünü irdelemek ve bu kültürün Muğla Üniversitesi'nin başarısı üzerindeki etkisinin tespit edilmesidir.

Araştırma kapsamına Muğla Üniversitesi'nin mevcut olan 3 fakültesinden, akademik personelinin 42'si İİBF'nden, 49'u Fen Edebiyat Fakültesi'nden ve 11'i de Teknik Eğitim Fakültesi'nden olmak üzere 102 kişi katılmıştır. Ayrıca ankete katılanların 57'si araştırma görevlisi ve 45'i de öğretim elemanıdır.

4. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANKET FORMU

Araştırmada kullanılan anket formu 3 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde ankete katılanların demografik özelliklerine ilişkin 5 soru bulunmaktadır.

İkinci bölümde de beş ölçekli likert tipi 27 sorudan oluşmaktadır. Bu bölümde, Muğla Üniversitesi'nin örgüt kültürü ile ilgili sorular; ekip çalışması, üniversitesinin imkanları, yönetim ve işbirliği ve koordinasyon, bilimsel rekabet, bireysel amaçların önceliği ve inisiyatif kullanımı, kurumun tanınması ve yerleşik değerlerin algılanma düzeyini irdelemeye yönelik olarak hazırlanmıştır.

Üçüncü bölümde ise, Schein'in temel sayıtlarından olan işin doğası ile ilgili ideal iş kavramı başlığı altında, gerçeğin doğası ile ilgili doğru karar verebilme başlığı altında ve insan ilişkileri doğası ile ilgili bir kurumun başarısına etki eden faktörler başlığı altında olmak üzere önem derecesine göre sıralama usulü üç soru sorulmuştur. Araştırmada kullanılan anket formu Döğerlioğlu (1995), Şişman (1994), Örucü;Çakır (1999), Berberoğlu; Besler; Tonus (1998)'den yararlanılarak hazırlanmıştır.

5. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ

Bu araştırma verileri birinci kaynakta gerçekleştirilmiş ve veriler yorumlanırken istatistiksel verilerin yanısıra yüzyüze görüşmeler de dikkate alınmıştır. Ayrıca bu analizler SPSS paket programında gerçekleştirilmiştir.

Araştırmaya katılanların demografik özelliklerine göre dağılımı aşağıdaki gibidir.

Tablo-1: Ankete Katılanların Demografik Özellikleri

		Sayı	%
Yaş	20-29	58	56,9
	30-39	31	30,4
	40-49	7	6,9
	50 ve üzeri	6	5,9
Cinsiyet	Kadın	34	32,7
	Erkek	68	67,3
İdari Görevi	Var	12	11,8
	Yok	90	88,2
Çalıştığı Yıl	1 yıldan az	31	30,4
	1 yıl-3 yıl	32	31,4
	4 yıl-7yıl	29	28,4
	8 yıl-10yıl	6	5,9
	11 yıl ve üzeri	4	3,9
Fakültesi	İİBF	42	41,2
	Fen Edebiyat	49	48,0
	Teknik Eğitim	11	10,8

Muğla Üniversitesi'nin örgüt kültürünü ortaya koymayı amaçlayan araştırmanın birinci bölümünden elde edilen sayısal sonuçları Tablo-2 ve Tablo-3'te görülmektedir. Bu bölümdaki tablo yüzde analizi sonucu elde edilmiştir.

Örgüt kültürünün varlığını gösteren unsurlardan birisi, kuruma bağlılık ve üniversite, öğretim üyesi bütünleşmesidir. Öğretim elemanlarının % 69,6'sının kendisini, üniversitemizin bir parçası olarak gördüğü anlaşılmıştır.

Ayrıca öğretim elemanlarının %53,9'u de Muğla Üniversitesi'nin öğretim üyesi olmanın ayrıcalık sağlayan bir unsur olduğu görüşüne katılmaktadır. Buradan da öğretim elemanları arasında güçlü olmasa da kuruma bağlılık ve bütünleşmenin olduğu anlaşılmıştır.

Güçlü bir örgüt kültürüne sahip olma açısından bir diğer boyut da; Muğla Üniversitesi'nin kendisine özgü gelenekçi değerlerinin yavaş yavaş oluştuğu ve bu gelenekçi değerlerin korunmaya çalışıldığı görüşü öğretim elemanlarının % 49,1'i tarafından paylaşılmaktadır.

Örgüt kültürünün varlığını ve gücünü gösteren bir diğer boyut da; iletişimdir. Kurum ile bütünleşme ve kurumu tanıma açısından da iletişim önemli bir unsurdur. Öğretim üyelerinin % 56'sı kurumu tanıdıkları konusunda olumlu görüşte bulunmuşlardır. Ancak iletişimin bir diğer boyutundan öğretim elemanı-öğrenci ilişkilerinin sosyal boyutu olumsuzdur. Fakat yüzyüze gerçekleştirilen ankette öğrencilerle aralarında sosyal yönden olmasa da, bilimsel ilişki açısından olumlu bir iletişimin olduğu konusuna katılmışlardır. İletişim eksikliğinin bir diğer göstergesi de öğretim elemanları arasındaki biçimsel olmayan ilişkilerin ve grupların varlığı yaygındır sorusuna % 51'lik oranda fikrim yok cevabı alınmıştır. Fikir sahibi olmaması, iletişim kuramadığını gösterir. Ancak şunu unutmamak gerekir ki fakültelerin kendi içerisinde iletişim sorunu olmamakla birlikte fakülteler arası iletişim daha azdır. Üniversite öğretim elemanları ile personel arasında uyumlu bir çalışma olmasına rağmen, personelin bilimsel çalışmalara destek vermediği anlaşılmıştır. Gerçi, personelin bilimsel çalışmaya pek destek vermesini beklemek de doğru değildir. Çünkü, idari personelin bilimsel açıdan yapabileceği fazla değildir.

Öğretim elemanları arasında ekip çalışmasının yaygın olduğu görüşüne öğretim üyelerinin çoğunluğu katılmamıştır. Ekip çalışmasının zayıf olduğu yönündeki görüş ile öğretim üyelerinin yaşları arasında bir ilişki olup olmadığı incelenmiş ve Ki-kare testi uygulanmıştır.

H₀: Üniversite öğretim elemanları arasındaki ekip çalışması ile öğretim elemanlarının yaşları arasında ilişki vardır.

H₁: Üniversite öğretim elemanları arasındaki ekip çalışması ile öğretim elemanlarının yaşları arasında ilişki yoktur.

Yapılan test sonucunda Ki-kare hesaplanan 20,830 çıkmış, Ki-kare tablo değeri ise 16,9190'dır. Sonuç olarak H₀ kabul, H₁ red edilmiştir. Yani öğretim elemanları arasındaki ekip çalışması ile öğretim elemanlarının yaşları arasında ilişki vardır. Genelde 20-30. yaş arasındaki öğretim elemanları arasında ekip çalışması ve iş birliğinin fazla olduğu anlaşılmıştır. Bu da bize araştırma görevlilerinin kendi aralarında bir ekip çalışmasının olduğunu

gösterir. Çünkü 20-30 yaş grubunun %98'ini araştırma görevlileri oluşturmaktadır. Ayrıca ekip çalışması ile fakülteler arasında da ilişki olup olmadığı incelenmiş ve ilişki olduğu anlaşılmıştır. Bu ilişki de İİBF'nde ekip çalışmasının daha fazla olduğunu göstermektedir.

Örgüt kültürünün bir diğer boyutu da katılımıdır. Bu konuda öğretim üyelerinin, büyük bir kısmı kendini ilgilendiren hakkında söz söylemeye eşit fırsatı vardır sorusuna katılmamaktadırlar. Ancak yönetimle iş birliği ve koordinasyonun % 51,2 olduğunu görmekteyiz. Bu da kısmen yönetimle bir iş birliği ve katılımın olduğunu göstermektedir. Değişen koşullara uyum sağlama da akademik organizasyonların bir diğer boyutu olarak karşımıza çıkmaktadır. Burada ise öğretim elemanlarımızın % 48'i kolay uyum sağlayamadıklarını belirtmişlerdir. Bu oranın neredeyse yarı yarıya olması hem gelenekçi değerlerin korunmaya başladığını, hem de akademisyenlerin değişimlere kolay uyum sağlayarak sürekli olarak kendilerini yenilediklerini gösterir. Üniversite öğretim elemanlarının, üniversitenin gerektirdiği tutum ve davranışı gösterdiklerini görmekteyiz. Ayrıca öğretim elemanlarının üniversitenin amaçlarından haberdar oldukları ve örgütsel amaçların daha ön planda tutulduğu anlaşılmaktadır. Bu da örgüt kültürünün varlığını gösteren bir diğer boyuttur. Ancak fakülteler ayrı ayrı ele alınırsa, İİBF'de örgütsel amaçların daha ön planda olduğunu görmekteyiz. Örgütsel amaçların önceliği konusunda dikkati çeken bir diğer konu da, üniversitede uzun yıllar çalışan öğretim elemanlarının örgütsel amaçları ön planda tuttuklarıdır.

Bir diğer durum ise, üniversitede formalite ve kurallara (%70,6) önem verildiğidir. Bu, hiyerarşinin işlediğini ve akademik unvanlarının dikkate alındığını ortaya koyar. Aynı zamanda resmi yapının varlığı dikkate alındığını gösterir ki, bu da örgüt kültürünün bir diğer boyutudur.

Dikkat edilmesi gereken bir diğer konu da bilimsel rekabettir. Bu araştırmada çıkan sonuçlara göre üniversitede, öğretim elemanları arasındaki rekabetin yapıcı olmadığını görüyoruz. İletişimin ve karşılıklı dostluk ve güvenin gelişmesi demek, rekabetin yapıcı bir şekilde dönüşmesi demektir. Bilimsel rekabetle ilgili çeşitli testler yapılmış ve aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

Tablo-4: Bilimsel Rekabetle Cinsiyet Arasında Fark Olup Olmadığına İlişkin t Testi Sonuçları.

	Kadın	Erkek

X	3,30	3,20
σ	0,922	0,812
F=0,003 $\alpha=0,05$		

H₀ : Bilimsel rekabetle cinsiyet arasında fark vardır.

H₁ : Bilimsel rekabetle cinsiyet arasında fark yoktur.

Yapılan t testi sonucunda H_0 kabul, H_1 red edilmiştir. Yani bu soruya verilen cevaplarda bilimsel rekabetle cinsiyet arasında bir fark vardır.

Bir diğer test de bilimsel rekabetle yönetim kadrosunda yer alıp almadığına göredir..

Yapılan analiz sonucunda bilimsel rekabetin yönetim kadrosunda yer alıp almamakla fark etmediği anlaşılmaktadır.

Örgüt kültürünün bir diğer boyutu; (bunu örgüt kültürünün sonucu olarak da değerlendirmek gerekir), üniversitenin başarı düzeyidir. Burada üzerinde durulması gereken konu öğretim üyelerinin üniversitenin başarılı olması için üzerine düşen görevi yapıp yapmadığı ve üniversitede eğitim ve öğretimin kalitesini yükseltmek için bir çaba olup olmadığıdır. Ankete verilen cevaplar sonucunda öğretim elemanlarının üzerine düşen görevi yerine getirmedikleri (üniversitenin başarılı olması için herkes üzerine düşen görevi yapar sorusuna %51 oranında verilen olumsuz cevaptan anlaşılmaktadır.) ve bunun bilincinde oldukları görülmektedir. Bu konuda yapılan ki-kare testi sonucunda aşağıdaki hipotez kurulmuştur.

H_0 : “Üniversitenin başarılı olması için herkes üzerine düşen görevi yapar.” sorusu ile cinsiyet arasında ilişki vardır.

H_1 : “Üniversitenin başarılı olması için herkes üzerine düşen görevi yapar.” sorusu ile cinsiyet arasında ilişki yoktur.

Yapılan test sonucunda ki kare hesaplanan 2,931 çıkmış ve tablo değeri ise 9,49’dur. Bu durumda H_0 red, H_1 kabul edilmiştir. Yani üniversitemizin başarısı için öğretim elemanlarının üzerine düşen görevi yerine getirmeleri ile cinsiyet arasında ilişki olmadığı anlaşılmıştır. Ayrıca yapılan ki-kare testleri sonucunda bu başarının “üniversitenin başarısı için herkes üzerine düşen görevi yapar” sorusu ile yaş arasında anlamlı bir ilişki çıkarken, fakülteler arasında ve yönetim kadrosunda yer alıp almamasına göre yapılan test sonucunda ilişki olmadığı anlaşılmıştır.

Üniversite öğretim elemanlarının üniversitenin başarısı için üzerine düşen sorumlulukları yerine getireceklerini “eğitimin kalitesini geliştirmeye yönelik sürekli bir çaba mevcuttur.” Sorusuna verilen %60,2’lik olumlu cevabın sonucundan anlaşılmaktadır. Ayrıca “eğitimin kalitesini pekiştirmeye yönelik sürekli bir çaba mevcuttur.” Sorusu ile t testi yapılmış ve anlamlı sonuçlar elde edilmiştir.

Yapılan analiz sonucunda eğitimin kalitesini geliştirmek için sürekli bir çaba mevcuttur sorusunda fakülteler arasında fark vardır. Ayrıca bu soru ile yaş, cinsiyet, yönetim kadrosunda yer alıp almama arasında da testler yapılmış ve test sonucunda eğitimin kalitesini geliştirmek için sürekli bir çaba mevcuttur sorusu ile yaş, cinsiyet ve yönetim kadrosunda yer alıp almama konularında fark olduğu anlaşılmıştır. Bu araştırma sonucunda elde edilen verileri şu şekilde özetlemek mümkündür:

Muğla Üniversitesi’nde;

- Örgüt kültürünün varlığı tespit edilmiş, ancak bu kültürün güçlü olmadığı yani zayıf olduğu anlaşılmıştır. Bunu da doğal karşılamak

gerekir. Çünkü henüz 8 yıllık bir geçmişi olan üniversitenin daha alt yapı çalışmalarıyla uğraşmaktadır. Bunun da örgüt kültürüne etkisi büyüktür.

- Üniversitenin kendine özgü değerlerini oluşturmaya başladığı ve oluşan bu değerleri koruduğu anlaşılmıştır.
- Karar almada kısmen katılımcı bir yaklaşım izlendiği anlaşılmıştır. Öğretim üyelerinin % 89,3'ü katılımcı bir yönetim olması gerektiği düşüncesindedirler.
- Üniversitedeki örgüt kültürünün en olumsuz boyutu iletişimdir. Genelde iletişim kanallarının yetersiz olduğu görülmektedir. Özellikle fakülteler içerisinde değil, fakülteler arasında iletişimin yetersiz olduğu açıkça görülmektedir.
- Öğretim elemanları arasında ekip çalışması yetersiz kalırken, öğretim elemanlarının yarısından fazlasının yönetimle iş birliği içinde olduğu anlaşılmıştır.
- Üniversitenin örgütsel amaçları, bireysel amaçların önünde tutulmaktadır. İİBF'nde örgütsel amaçlar ön plana çıkarken Fen Edebiyat ve Teknik Eğitim Fakültelerinde bireysel amaçlar ön plana çıkmaktadır.
- Üniversite öğretim elemanlarının % 58,9'u üniversitenin amaçlarını benimserken, üniversitenin başarısı için % 51'i üzerine düşen görevi yerine getirmediğini söylemektedir. Ancak sevindirici bir nokta, eğitimin kalitesini arttırmak için yavaş yavaş bir çabanın olduğu anlaşılmaktadır. Bu görüşe de öğretim elemanlarının % 60,8'i katılmaktadır.

Burada dikkat edilmesi gereken bir husus, öğretim elemanlarının ders yükünün fazla olmasının üniversitenin sosyal ve iletişiminin düşmesine ve kültürün güçlenmemesine neden olmaktadır.

İki boyutlu dört tip örgüt kültürü sınıflandırmasına göre, üniversitenin örgüt kültürü, dayanışma ve sosyal boyutunun düşük olması nedeni ile parçalı örgüt kültürü tipinde olduğu anlaşılmıştır.

Anketin üçüncü bölümünde, verilen üç soruya ait beşer seçenek sunulmuş ve bu seçeneklerin önem derecesine göre birden beşe kadar sıralanması istenmiştir. Veriler SPSS'e yüklenerek yüzde yöntemine göre sonuçlar alınmıştır. Analiz sonuçları tablo-5'de görülmektedir.

Tablo-5'deki bulgulara göre ideal iş kavramı başlığı altında; iyi fiziksel çalışma koşullarına sahip olmalıdır %31.7 ile (n=102) birinci sırada, insanın mesleğinde yükselmeye elverişli olmalıdır %34.1 (n=102) ile ikinci sırada yer almaktadır. İnsanın kendisine, ailesine zaman ayırabilmesine elverişli olmalıdır %22.0 (n=102) ile üçüncü sırada; İşten atılma riski en az olmalıdır %39.0 (n=102) ile dördüncü sırada yer almaktadır. Çok para kazanmaya elverişli olmalıdır ise %48.8 (n=102) ile son sırada yer almaktadır.

Gerçeğin doğasıyla ilgili kurumlarda doğru karar verebilme başlığı adı altında; Öğretim üyelerinin her biri alanında araştırmacı olmalıdır %61.0 (n=102) ile birinci sırada; Sürekli yönetici-öğretim üyesi arasında görüş alış-verişi olmalıdır %26.8 (n=102) ile ikinci sırada yer almaktadır. Öğretim üyeleri arasında iyi bir işbirliği alışkanlığı olmalıdır %34.1 (n=102) ile üçüncü sırada; İşinde başarılı olanlar olmayanlara yardım etmelidir %36.56

(n=102) ile dördüncü sırada yer almaktadır. Son sırada ise öğretim üyeleri arasında bir yarış olmalıdır yer almaktadır.

İnsan ilişkileri doğasıyla ilgili bir kurumun başarısına etki eden faktörler başlığı adı altında ise; Konuyla ilgili bilgi toplanmalı ve tartışılmalıdır %61.0 (n=102) ile birinci sırada; Geçmiş uygulama ve metinlere bakılmalıdır %31.7 (n=102) ile ikinci sırada; Üst yönetici görüşü alınmalıdır %41.5 (n=102) ile üçüncü yer almaktadır. Geçmiş uygulama ve metinlere bakılmalıdır %31.7 (n=102) ile dördüncü sırada; Son olarak da üniversitemizin amaçları göz önüne alınmalıdır %19.5 (n=102) ile beşinci sırada yer almaktadır.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Güçlü bir örgüt kültürünün öğretim elemanları arasında benimsenmesi sonucunda; motivasyon, verimlilik ve başarının artacağı bir gerçektir.

Örgüt kültürünün güçlendirilmesi için ise iletişimin, sosyal ilişkilerin ve ekip çalışmasının sağlanması gerekir. Bu konuda gene büyük çaba üniversite yönetimine düşmektedir.

Ayrıca üniversitenin başarıya ulaşmasında, eğitimin kalitesinin artması gerekmektedir. Eğitim kalitesini de arttırmak için önce alt yapı olarak örgüt kültürünün güçlendirilmesi gerekmektedir.

~Gözardı edilmemesi gereken husus henüz üniversitenin alt yapı çalışmalarının tamamlanmamış ve öğretim elemanlarının ders yükünün çok olmasıdır. Bu konular çözümlendikten sonra örgüt kültürünün kendiliğinden güçleneceği düşünülmektedir.

Üniversite öğretim üyeleri için yapılan bu araştırma örgüt kültürünün gelişmesi ve yerleşmesi için gözönünde bulundurulması gereken başka faktörleri de anımsatmaktadır. Bu faktörlerin arasında özellikle öğretim üyelerinin yaşadıkları sosyo-ekonomik çevresel faktörler belirtilebilir. Öğretim üyeleri son derece kısıtlı ekonomik koşullarda görevlerini yerine getirme çabasındadırlar. İçinde buldukları yetersiz ekonomik koşullar örgüt içerisindeki kültürel işlevlerin sağlıklı oluşumunu önemli ölçüde olumsuz etkilemektedir. Toplumsal sistemin bireylerdeki dayanışma ve paylaşımcılığı son derece azalttığı günümüzde, öğretim üyelerinin de olumsuz etkilenmemesini beklemek son derece yanlış olur.

Türkiye’de örgütlerde sağlıklı örgüt kültürünün oluşabilmesi için öncelikle düşünülmesi gereken bir diğer husus da bilimsel özerklik ve demokratik yönetim biçimlerinin varlığıdır. Öğretim üyeleri demokratik yönetim tarzlarının uygulanması gereken meslek gruplarının başlarında yer almaktadırlar. Bu konularda yapılacak iyileşme çalışmalarının bilimsel hayata verimlilik ve kalite açısından yapacağı katkıları büyük olacaktır.

Şayet Muğla Üniversitesindeki örgüt kültürü çalışması 3-4 yıl sonra tekrar yapılır ve öğretim elemanlarının hepsinin araştırmaya katılımı sağlanırsa, daha olumlu sonuçlar alınabilir.

KAYNAKÇA• **Süreli Yayınlar:**

- Becker, H.S.(1982)., Cultere: A Sociological Review, Yale Review , 513.
- Berberoğlu, G.; Besler S.; Tonus, Z.(1998). Örgüt Kültürü, Anadolu Üni. İ.İ.B.F. Örgüt Kültür Araştırması, A.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi 14 (1-1), 29-52.
- Bate, P.(1984). The Impact of Organizational Culture on Approaches to Organizational Problem Solving, Organization Studies,5/1, 43-66.
- Fidan, Y. (1996). Örgüt Kültürünün, Verimlilik Artışına Etkisi, Verimlilik Dergisi, 25(2), 17-30.
- Gülçay, C.(1994). Verimlilik+Kültür = Verimlilik Kültürü, D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi, 9(11), 211-224.
- Gülçay, C.; Tozkoparan, G.(1996). Örgüt Kültürü ve İklim, Açıköğretim Dergisi 2(1), 71-82.
- Örücü, E. Çakır, M.(1999). Üretim İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Tesbitine Yönelik Bir Araştırma, Atatürk Üni. İ.İ.B.F.Dergisi, 13(1), 19-44.
- ÖZKALP,E.(1995).Örgüt Kültürü ve Kuramsal Gelişmeler, Anadolu Üni. Açıköğretim Fakültesi Dergisi, 1(2), 59-85.
- SCHEIN, E. H. (1990). Organizational Cultere, American Psychlogist, 45(2), 110
- ÜÇOK, T. (1989). Organizasyon Kültürünün Oluşumu, D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi, 4(1-2), 308-323.
- YAŞAR, M. (1990.)Kurumsal Kültür Örgütleri Yönetiminde Görünmeyen El, D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi, 5(1-2), 78-90

• **Bildiriler:**

- BİLGİN, N. (1990). *Örgüt İklimi*, TODAİ
- ERTEKİN, Y. (1979). *Yönetim Psikolojisi*, TODAİ

- **Kitaplar:**

AKAT, İ.; BUDAK, G.; BUDAK, G. (1994). *İşletme Yönetimi*, İstanbul: Beta Basım Yayın.

EREN, E. (1998). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Basım Yayın.

EREN, E. (1997). *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul: Der Yayınları.

MOORHEAD, G.; GRİFFİN, R.V.(1989). *Organizational Behavior*, Houghton and Mifflin Company.

ÖRÜCÜ, E.(1997). *Modern İşletmecilik*, Muğla: Ünyay Yayıncılık.

ROBBINS, S. P. (1991). *Organizational Behavior Concepts, Controversies and Applications* Prentice Hall, Englewood Cliffs.

ŞİŞMAN, M. (1994). *Örgüt Kültürü*, Eskişehir: Anadolu Üni. Yayınları.

TERZİ, A. R. (2000). *Örgüt Kültürü*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- **Raporlar ve Tezler**

DÖĞERLİOĞLU, Ö. (1995). Endüstri İşletmelerinde Kurum Kültürünün Hareketli Pazarlarda, Kalite Kültürüne Dönüşü, D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İzmir, Türkiye.

Tablo-2: Öğretim Elemanlarının Anket Maddelerine İlişkin Verdikleri Cevaplar

SORULAR	Seçenekler F ve %					TOPLAM
	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	FIKRİM YOK	KATILYORUM	TAMAMIYLA KATILYORUM	
Üniversitemizin öğretim üyesi olmak ayrıcalık sağlayan bir unsurdur.	11(% 10,9)	26(%25,7)	9(%8,9)	44(%43,6)	11(%10,9)	102(%100)
Üniversitemizin öğretim elemanı kendisini kurumun bir parçası olarak görür	2(%2,0)	14(%13,7)	15(%14,7)	56(%54,9)	15(%14,7)	102(%100)
Çalışmaya yeni başlayanlar kısa sürede üniversitemize alışır ve uyum sağlarlar.	1(%1,0)	18(%17,6)	27(%26,5)	48(%47,1)	8(%7,8)	102(%100)
Öğretim elemanları üniversitemizdeki baskın değerlerden haberdardır.	1(%1,0)	16(%15,7)	44(%43,1)	34(%33,3)	7(%6,9)	102(%100)
Üniversitemizde baskın değerler öğretim üyeleri tarafından paylaşılır.	2(%2,0)	27(%26,5)	47(%46,1)	23(%22,5)	3(%2,9)	102(%100)
Öğretim elemanları üniversitemizin gerektirdiği tutum ve davranışları gösterir.	3(%2,9)	22(%21,6)	17(%16,7)	52(%51,0)	8(%7,8)	102(%100)
Üniversitemiz kendine özgü gelenekçi değerlerini korumaktadır.	3(%2,9)	14(%13,7)	35(%34,3)	43(%42,2)	7(%6,9)	102(%100)
Öğretim elemanları üniversitemizin amaçlarından haberdardır.	2(%2,0)	14(%13,7)	26(%25,5)	53(%52,0)	7(%6,9)	102(%100)
Üniversitemiz öğretim elemanlarının bireysel amaçları örgütsel amaçların önünde tutulur.	8(%7,8)	41(%40,2)	31(%30,4)	17(%16,7)	5(%4,9)	102(%100)
Üniversitemizde, formalite ve kurallara önem verilir.	8(%7,8)	11(%10,8)	11(%10,8)	52(%51,0)	20(%19,6)	102(%100)
Öğretim görevlileri yeniliklere ve değişikliklere açıktır ve kolaylıkla uyum sağlayabilirler.	4(%3,9)	28(%27,5)	18(%17,6)	45(%44,1)	7(%6,9)	102(%100)
Üniversitemiz öğretim elemanları için düzenli aralıklarla toplantı, çay, kokteyl, Gezi ve yemekler düzenlenir.	10(%9,8)	41(%40,2)	20(%19,6)	29(%28,4)	2(%2,0)	102(%100)
Üniversitemizde düzenlenen sosyal etkinliklere öğretim elemanlarının katılımı yüksektir.	9(%8,8)	38(%37,3)	34(%33,3)	19(%18,6)	2(%2,0)	102(%100)
Üniversitemiz öğretim elemanları birbirleri ile işbirliği yapma eğilimindedirler.	7(%6,9)	40(%39,2)	30(%29,4)	25(%24,5)	0	102(%100)

Tablo-3: Öğretim Elemanlarının Anket Maddelerine İlişkin Verdikleri Cevaplar

SORULAR	Seçenekler F ve %					
	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	FIKRİM YOK	KATILYORUM	TAMAMIYLA KATILYORUM	TOPLAM
Üniversitemizde biçimsel olmayan ilişkilerin ve grupların varlığı yaygındır.	1(%1,0)	21(%20,6)	52(%51,0)	21(%20,6)	7(%6,9)	102(%100)
Üniversitemiz öğretim elemanları çalışma saatleri ve yeri dışında da biraraya gelir.	5(%4,9)	29(%28,4)	35(%34,3)	31(%30,4)	2(%2,0)	102(%100)
Üniversitemizin başarılı olması için herkes üzerine düşen görevi yapar.	5(%4,9)	29(%28,4)	18(%17,6)	43(%42,2)	7(%6,9)	102(%100)
Üniversitemiz öğretim elemanları arasında karşılıklı bir dostluk ve güven hakimdir.	9(%8,8)	41(%40,2)	28(%27,5)	23(%22,5)	1(%1,0)	102(%100)
Üniversitemizde herkesim kendimi ilgilendiren kararlar hakkında söz söylemeye Üniversitemizde herkesim kendimi ilgilendiren kararlar hakkında söz söylemeye	10(%9,8)	36(%35,3)	25(%24,5)	28(%27,5)	3(%2,9)	102(%100)
İşit fırsatı vardır.	19(%18,6)	33(%32,4)	29(%28,4)	20(%19,6)	1(%1,0)	102(%100)
Üstlerin kendi kendine karar almasındansa ilgili herkesin karara katılması daha Doğrudur.	2(%2,0)	3(%2,9)	6(%5,9)	38(%37,3)	53(%52,0)	102(%100)
Üniversitemiz öğretim elemanları arasında, biçimsel ağıdan, yapıcı bir rekabet Vardır.	6(%5,9)	19(%18,6)	37(%36,3)	33(%32,4)	7(%6,9)	102(%100)
Üniversitemiz öğrencileri için, ders dışında akademik faaliyetler düzenlenir.	7(%6,9)	31(%30,4)	27(%26,5)	33(%32,4)	4(%3,9)	102(%100)
Üniversitemiz öğrencileri ile öğretim elemanlarını biraraya getiren sosyal Etkinlikler düzenlenir.	6(%5,9)	48(%47,1)	21(%20,6)	27(%26,5)	0	102(%100)
Üniversitemiz öğretim elemanları ile personeli uyumlu bir çalışma içindedir.	6(%5,9)	27(%26,5)	26(%25,5)	41(%40,2)	2(%2,0)	102(%100)
Üniversitemizde personel akademik faaliyetlere destek verir.	11(%10,8)	28(%27,5)	28(%27,5)	35(%34,3)	0	102(%100)
Üniversitemizde eğitim ve öğretimin kalitesini geliştirmeye yönelik sürekli bir çaba mevcuttur.	7(%6,9)	14(%13,7)	19(%18,6)	53(%52,0)	9(%9)	102(%100)

Tablo-5: Araştırmaya İlişkin Analiz Sonuçları

	1	2	3	4	5
İşin Doğasıyla İlgili İdeal İş Kavramı					
İnsanın kendisine, ailesine zaman ayırabilmesine elverişli olmalıdır.	%29.3	%19.5	%22.0	%22.0	%7.3
İyi fiziksel çalışma koşullarına elverişli olmalıdır.	%31.7	%29.3	%22.0	%9.8	%7.3
Çok para kazanmaya elverişli olmalıdır.	%4.9	%7.3	%22.0	%17.1	%48.8
İşten atılma riski en az olmalıdır.	%7.3	%9.8	%17.1	%12.2	%9.8
İnsanın mesleğinde yükselmesine elverişli olmalıdır.	%26.8	%34.1	%17.1	%12.2	%9.8
Gerçeğin Doğasıyla İlgili Kurumlarda Doğru Karar Verebilme					
Öğretim üyeleri arasında bir yarış olmalıdır.	%7.3	%22.0	%12.2	%22.0	%36.6
Sürekli yönetici-öğretim üyesi arasında görüş alış-verişi olmalıdır.	%14.6	%26.8	%31.7	%12.2	%14.6
Öğretim üyeleri arasında iyi bir işbirliği alışkanlığı olmalıdır.	%19.5	%26.8	%34.1	%19.5	0
İşinde başarılı olanlar, olmayanlara yardım etmelidir.	0	%2.4	%12.2	%36.5	%48.8
Öğretim üyelerinin her biri alanında araştırmacı olmalıdır.	%61.0	%22.0	%9.8	%9.8	0
İnsan İlişkileri Doğasıyla İlgili Bir Kurumun Başarısına Etki Eden Etmenler					
Konuyla ilgili bilgi toplanmalı ve tartışılmalıdır.	%61.0	%26.8	%2.4	%2.4	%7.3
İlgili yönetsel metinlere bakılmalıdır.	%7.3	%29.3	%36.6	%17.1	%9.8
Üst yöneticilerin görüşü alınmalıdır.	%7.3	%19.5	%41.5	%31.7	0
Geçmiş uygulama ve metinlere bakılmalıdır.	%9.8	%31.7	%26.8	%31.7	0
Üniversitemizin amaçları göz önünde bulundurulmalıdır.	%31.7	%26.8	%9.8	%12.2	%19.5