



Spor Bilimleri Fakültesi Baskın Örgüt Kültür Tipolojisi Analizi: Türkiye’de Bir Vakıf Üniversitesi Perspektifi

Merve ÜSKÜPLÜ¹, Serdar SAMUR²

Özet

Yayın Bilgisi

Gönderi Tarihi: 28.09.2021
Kabul Tarihi: 23.12.2021
Online Yayın Tarihi:
23.12.2021

Anahtar Kelimeler

Değişim, ÖKDÖ, Örgüt Kültürü, Spor Yönetimi.

Bir örgüt çeşidi olan üniversitelerde baskın kontrol mekanizması örgüt kültürüdür. Örgüt kültürünün ise ortaya çıkarılması değişim anlarında kritik önem taşır. Bu çalışmanın amacı ele alınan vakıf üniversitesi spor bilimleri fakültesi baskın mevcut ve hedeflenen örgüt kültür tipolojilerini ortaya çıkarmak ve bu tipolojileri üniversite strateji belgesindeki hedef kültür ile karşılaştırmaktır. Bu çalışma hem yöneticiler hem de örgüt üyeleri için üniversite kültürünün fakülte yönetim süreçleri üzerindeki etkilerini açıklamaya yardımcı olacaktır. Çalışmada karma araştırma yöntemi olarak, strateji belgesi doküman analizi ve Cameron ve Quinn’in “Rekabetçi Değerler Modeli Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği (ÖKDÖ)” spor bilimleri fakültesi kültürünü ortaya çıkarmak için kullanılmıştır. Sonuçlar üniversite strateji belgesi hedef örgüt kültür tipolojisi ile karşılaştırılmıştır. Yapılan değerlendirme ile mevcut ve hedeflenen örgüt kültür tipolojilerine örgüt üyelerinin bakış açısı, değişim ihtiyacının ne yönde olacağı, kültür tipine uygun yönetim yaklaşımları, üniversitenin stratejik duruşunda üniversitenin bir parçası olan spor bilimleri fakültesinin yeri gibi noktalar aydınlatılabilecektir. Sonuç olarak, incelenen spor bilimleri fakültesinde mevcut baskın kültür tipolojisi klan-iş birliği, hedeflenen ise adokrasi-yaratıcıdır. Ortaya çıkan fakülte hedef kültür tipolojisi üniversite strateji belgesi ile paralel, mevcut durum ise değildir.

Dominant Organizational Culture Analysis of Faculty of Sport Sciences: Perspective of A Foundation University in Turkey

Abstract

Article Info

Received: 28.09.2021
Accepted: 23.12.2021
Online Published:
23.12.2021

Keywords

Change, OCAI, Organizational Culture, Sports Management.

In universities, which is a type of organization, the dominant control mechanism is organizational culture. Revealing organizational culture is critical when it's time to change. The study aims to uncover the dominant current and targeted organizational culture typologies of the faculty of sports sciences in a foundation university and compare these typologies with the target culture in the university strategy document. This study will help to explain the effects of university culture on faculty management processes for both administrators and organizational members. In the study, a mixed research method was used, the strategic document's analysis was made and a survey was conducted with faculty members. Cameron and Quinn's "Organizational Culture Assessment Instrument in Competing Values Framework (OCAI)" was used to interpret the culture of the faculty of sports sciences. The results were compared to the target organizational culture typology in the university strategy document. With the comparison, the perspectives of the faculty members on the current and targeted organizational culture typologies, the direction of the need for change, the management approaches suitable for the type of culture, the place of the faculty of sports sciences which is a part of the university in the strategic stance of the university, will be clarified. As a result, the current dominant culture typology in the examined sports sciences faculty is clan-collaboration and the targeted is adhocracy-creative. The emerging faculty target culture typology is parallel to the university strategy document, but the current is not.

¹İstanbul Gedik Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi Spor Yöneticiliği Bölümü, İstanbul/Türkiye, E-mail: uskuplumerve@gmail.com.

²İstanbul Gedik Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi Spor Yöneticiliği Bölümü, İstanbul/Türkiye, E-mail: ssamur_2002@yahoo.com.

Giriş

Örgütler içerisinde, üyeler arasında adeta bir yapılandırıcı görevinde olan örgüt kültürünü belirlemek, onu anlamak günümüz örgütleri için hayati önem taşımaktadır. Örgüt kültürü belirlenerek örgüt içerisinde uygulanan çalışma biçiminin nasıl ve nedeni öğrenilebilir. Ayrıca herhangi bir değişim noktasında nasıl bir

yol izlenebileceği belirlenebilir (İra ve Şahin, 2011). Bir örgüt olarak işleyen üniversitelerde de anlaşılmayı bekleyen bir örgüt kültürü vardır (Beytekin ve ark., 2010). Üstelik bu örgütlerde kültür baskın bir kontrol mekanizması görevindedir (Gizir, 2007). Dolayısıyla insan gücü yetiştirilmesi amaçlı eğitim ve öğretim hizmeti çıktısı olan eğitim kurumlarının, spesifik olarak da Türkiye’de cumhuriyetin ilk yıllarında etkinliğine başlamış olan beden eğitimi ve spor bölümlerinin örgüt kültürünü anlamak önemli bir yazın alanı oluşturur (Çimen ve Ekenci, 2002).

Bu alanda yapılan çalışmalar konuya farklı bakış açıları sunmakla birlikte, bu araştırmanın ele aldığı şekilde bir vakıf üniversitesi özelinde spor bilimleri fakültesi ile strateji belgesi karşılaştırılma sürecini kapsayamamakta, dolayısıyla, üniversitenin bir iç kümesi olan fakültenin kültür anlamında nasıl ve neden farklılaştığını açıklayamamaktadır. Literatürde kültür tipolojisi, örgüt kültürü değerlendirme ölçeği ve rekabetçi değerler modeli konuları ile kendilerine yakın kavramları içeren araştırmalardan bazıları, üniversitelerdeki kültürün fiziksel konumunu ortaya çıkarırken, bazıları iletişim, örgütsel bağlılık gibi konuları personel ve öğrencilerle birlikte araştırmıştır. Kültür kavramıyla birlikte ele alınan konuları ise çoğunlukla kurumsal strateji, yönetim ve performans olmaktadır (Murat ve Açıkgöz, 2007). Ayrıca üniversiteler özelinde iyileştirme ve gelişim bağlamında örgüt kültürü incelenmiştir. Bununla birlikte literatürde ÖKDÖ’nün versiyonları da kullanılmaktadır (Lapina ve ark., 2015). Spor bilimleri fakülteleri ise süreçte çok fazla yer almamış olup, kültürel farklı yönlerden ve farklı yöntemlerle incelenmişlerdir (Bilir ve ark., 2003).

Bu çalışmanın amacı ise ele alınan vakıf üniversitesi spor bilimleri fakültesi baskın mevcut ve hedeflenen örgüt kültür tipolojilerini ortaya çıkarmak ve bu tipolojileri üniversite strateji belgesindeki hedef kültür ile karşılaştırmaktır. Bu çalışma hem yöneticiler hem de örgüt üyeleri için üniversite kültürünün fakülte yönetim süreçleri üzerindeki etkilerini açıklamaya yardımcı olacaktır. Araştırma kapsamında ele alınacak sorular şu şekildedir;

- Ele alınan vakıf üniversitesi spor bilimleri fakültesinin baskın mevcut ve hedeflenen örgüt kültürü nedir?
- Ele alınan vakıf üniversitesi stratejik belgesine göre üniversitenin hedeflenen kültür tipolojisi nedir?
- Tüm bu ortaya çıkan örgüt kültür tipolojileri paralel midir?
- Paralel veya paralel olmama durumunda yönetim kademesinde neler yapılabilir?

Örgütsel Değişim Yönetimi

Bu araştırmanın temelini kültür, örgüt kültürü ve bunlarla ilgili olarak üniversitede kültür, değişim gibi kavramlar oluşturmaktadır. Kültür, Türk Dil Kurumu tarafından “Tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü” olarak tanımlanır (TDK, t.y). Örgüt kültürü ise hem örgütün bir kültür içerisinde bulunduğunu hem de bir kültür ürettiğini anlatır (Erdem ve Özen İşbaşı, 2001). Kolayca fark edilemeyen ve görünmeyen örgüt kültürünü (Gizir, 2007), örgütü tüm faktörleriyle bir arada tutan bir yapıstırıcı olarak da adlandırabiliriz (Cameron ve Quinn, 2019). Örgüt içerisinde kültür olarak paylaşılan değerler, bir örgütü diğerlerinden ayırır (Erdem ve ark.,

2010) ve unutulmamalıdır ki örgüt kültürlerinin en iyi olma durumu yoktur (Beytekin ve ark., 2010). Örgütlerde kültür, zamanla oluşur. Bu kültürün oluşma nedenleri çevredeki değişimlere ayak uydurmak için, yaşanan problemlere karşı ayakta kalabilmek ya da bu değişimlere boyun eğebilmek için olabilir (Cameron ve Quinn, 2019). Bu oluşan kültürün başarılı hali, onun sorgulanmamasını ve yeni gelen üyelere de aktarılmasını sağlar (Beytekin ve ark., 2010).

Örgüt kültüründen bahsederken özellikle bu çalışma için atlanmaması gereken diğer kavram ise değişimdir. Değişim de kültür gibi insanlık tarihiyle başlar. Fakat küreselleşen dünyada bu değişim ivme kazanmıştır. Değişim genel anlamda, mevcut durumdan farklı bir duruma geçilmesi, buna karar verilmesi ve uygulanmasını içeren bir süreç olarak tanımlanabilir (Güçlü & Şehitoğlu, 2006). Bir lider, bir plan ve bu planın uygulanması sürecinde ortaya çıkan değişim (Dolaşır, 2005), kaçınılmazdır (Yeşil, 2018). Örgütler de yeni bir durumla başa çıkabilmek ve yeniyeye ayak uydurabilmek için değişmelidir. Değişmeye direnen örgütler yok olmaya mahkumdur (Güçlü & Şehitoğlu, 2006). Konu üzerinde çalışmalara ise Kurt Lewin başlamıştır (Yeşil, 2018).

Örgütsel değişmeyi ise örgütün tüm sistemlerinde, sistemlerin de birbirleriyle olan ilişkilerinde gerçekleşen tüm değişimler olarak tanımlayabiliriz (Güçlü & Şehitoğlu, 2006; Tunçer, 2013). Değişimin amaçları vardır ve bunlardan en önemli olanlarından bir tanesi etkinliğin artırılmasıdır (Yeşil, 2018). Örgütsel kültürlerin değişim süreçlerinde yönetim kilit bir noktadadır (Yaman & Ruçlar, 2014). Örgüt kültürü değişimi için en önemli değişim yöneticiler ile örgüt üyelerinin davranışlarında gerçekleşecektir. Yönetimsel tarzları değiştirmek zor olsa da imkansız değildir (Cameron & Quinn, 2019). Lider pozisyonundaki yönetici sadece süreci planlayıp uygulamaya koymamalı, risk almalı, çalışanları bu değişim bir parçası olmaları için teşvik etmelidir. Çünkü değişim örgütler içerisinde yeni bir yapılanma şeklinde ise yukarıdan aşağı doğru ilerlerken, bu değişime destek sağlayacak olan noktada süreç aşağıdan yukarıya doğru ilerlemektedir (Yeşil, 2018).

Tıpkı örgütsel kültürlerin yanlış versiyonu olmaması ve örgütlere has olması gibi, örgütsel değişiklikler de örgütlere hastır. Bu nedenle örgütsel değişikliklerde bir formül yoktur ve her örgüt kendi içerisinde değerlendirilmelidir (Güçlü & Şehitoğlu, 2006). Değişim sürecinden etkin bir fayda sağlamak için ise çözülme, değişme ve kalıplaşma aşamalarından oluşan bu sürecin, tüm aşamaları başarılı bir şekilde tamamlanmalı ve eski olan yeni ile değiştirilmelidir (Tunçer, 2013). Başarılı bir değişim için örgüt içerisinde 5N 1K (ne, neden, nereye, ne zaman, nasıl, kim) soruları detaylıca ele alınmalıdır (Aktan, 2011). Yönetici bu değişim sürecini yönetirken başarılı olmak için iyi bir kurgu, örgüt üyelerinin bu kurguya hazırlanması ve bu kurgunun gerçekleşmesi için örgüt üyelerinin motivasyonu noktalarına önem vermelidir (Yeşil, 2018). Örgütsel değişimin planlı ve düzenli olması savunulsa da planlı veya plansız, makro ya da mikro, zamana yayılan ya da ani bir şekilde, reaktif veya proaktif olarak, aktif ya da pasif, adım adım ya da radikal bir şekilde, geniş ya da dar kapsamlı olmak üzere çeşitli şekillerde gerçekleşebilir (Tunçer, 2013).

Üniversitelerde Değişim

Bir örgüt tipi olan üniversitelerde de örgüt kültürü hem çok önemli hem de başarının anahtarıdır. Bu örgütlerde çalışma süreçleri, karar alma mekanizmaları, sorun çözme süreçleri ve hatta ilişkiler örgüt kültürüyle şekillenmektedir (Beytekin, Yalçınkaya, Doğan, & Karakoç, 2010). Dolayısıyla baskın kontrol

mekanizması da örgüt kültürünün kendisidir (Gizir, 2007). Eğitim örgütlerinde kurucu inanç, değer, vizyon kültürün temel kaynakları sayılır. Fakat örgüt üyeleri, yönetici kadrosu, liderler aracılığıyla da şekillenebilir (Beytekin, Yalçınkaya, Doğan, & Karakoç, 2010).

Eğitim örgütlerinde demirbaşlarından biri değişim faktörüdür. Diğer örgütlerde olduğu gibi bu örgütler de değişim ile ayakta kalabilir. Değişim sürecinde gelecek nesillerin de adaptasyonlarında eğitim örgütleri kilit rol oynar. Eğitim örgütlerinde de değişim yönetimi ve yöneten kişi çok önemlidir. Eğitim örgütlerinde yöneticiler ileri görüşlü olmalı, risk durumlarına da hazır olmalıdır. Unutulmamalıdır ki bu örgütlerde değişim süreçleri diğer örgütlerle karşılaştırıldığında daha zordur. Değişim süreci doğru şekilde yaklaşımla başarıya ulaşacaktır. Bu noktada önemli olan şey değişimi oluşturmaktır. Ayrıca eğitim örgütlerinde yöneticiler ve örgüt üyeleri aynı strateji doğrultusunda ilerlemelidir (Yalçıntepe & Adıgüzel, 2017).

Üniversiteler kendilerine has örgüt kültürlerine sahiptir (Beytekin, Yalçınkaya, Doğan, & Karakoç, 2010). Fakültelerden oluşan üniversiteler kendi içerisinde de heterojen olarak örgüt kültürü alt dallara ayrılmıştır (Gizir, 2007). Bu örgütlerde kültürü analiz etmek ortak değerler, normlar, pratikler inançlar, kampüslerdeki ve kampüs dışındaki etkinlik ve eylemlerin anlamlarını öngörmek için bir çerçeve sağlar (Beytekin, Yalçınkaya, Doğan, & Karakoç, 2010). Ayrıca günümüz noktasına geliş yolculuklarını ve tarihsel karar verme mekanizmalarındaki süreçleri görmek için bu analiz yardımcıdır. Üniversitelerin yeniden yapılandırılma süreçlerinde ise kültürel analiz merkeze alınmalıdır (Gizir, 2007). Eğitim ile ilgili örgütlerde örgüt kültürü, örgüt üyeleri arasındaki yoğun etkileşim içerisinde olduğundan, bu kurumlarda örgüt kültürü analizi yaparken üyelerin bu konuyla ilgili algılarının belirlenmesi gerekmektedir (Erdem & Özen İşbaşı, 2001).

Bir eğitim örgütü olan üniversiteler, örgütsel değişim noktasında hem etkileyici hem de etkilenen konumda olduğundan, sadece kendisini kapsayan bir değişim yerine kılavuz olmalıdır (Güçlü & Şehitoğlu, 2006). Bu kılavuzluğu üstlenemeyen eğitimsel örgütler, içinde bulunduğu ülkenin geleceğini de etkilemektedir. Eğitim örgütlerinde yönetilecek bir değişim için lider eğitimi, sistem yaklaşımı, takım yaklaşımı, güç paylaşımı, esnek planlama, yeni edimlerin denenmesi, örgüt üyeleri için gelişim programları gibi noktalara dikkat edilmelidir (Dolaşır, 2005).

Materyal ve Yöntem

Araştırmanın Modeli

Bu çalışma karma yöntemle gerçekleştirilmiştir. Karma araştırmalarda nitel ve nicel araştırmalar bir arada kullanılabilir (Kıral ve Kıral, 2011). Bu araştırmada da öncelikle fakültenin bağlı olduğu strateji belgesi analiz edilmiş sonrasında ise spor bilimleri fakültesi idari ve akademik personeline Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği (ÖKDÖ) anketi uygulanmıştır.

Verilerin Toplanması

Doküman analizi yazılı belgelerin içeriğinin analiz edilmesidir. Bu analiz sonucunda araştırmaya fayda sağlayacak bilgilerin elde edilmesi için veriler incelikte taranır. Dokümana araştırmacının herhangi bir müdahalesi olmamaktadır (Kıral, 2020). Bu araştırma kapsamında araştırmaya konu olan spor bilimleri fakültesinin bağlı olduğu üniversitenin herkese açık ve üniversite internet sitesinde ulaşılabilir durumda olan

strateji belgesi doküman analizi yapılmıştır. Üniversite bu belgeye göre yenilikçi, girişimci, araştırmacı, öncü, dinamik, şeffaf bir yönetim anlayışına sahip, güvenilir, eleştiriye açık, kurumsal değerlerin benimsendiği bir kurumdur (Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı, 2019).

Rekabetçi Değerler Modeli Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği (ÖKDÖ)

Araştırmada katılımcılara Cameron ve Quinn'in geçerlik ve güvenilirliği ispatlanmış olan "Rekabetçi Değerler Modeli Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği (ÖKDÖ)" uygulanmıştır. Sözlü veya yazılı olarak uygulaması yapılan anket, geniş ölçekte nicel ya da nitel bilgi almak için uygulanır. Düşük maliyetlidir ve kısa sürede bilgiye erişim sağlar. ÖKDÖ'de olduğu gibi anketlerin geçerlik ve güvenilirliğinin kanıtlanmış olması gerekir. Toplanan veride hata payı, verinin amaca uygunluğu, gizlilik, yeterli katılım, kolay uygulama gibi kriterler anket uygulamasında önemlidir (Arıkan, 2018). ÖKDÖ uygulanırken de bu kriterlere dikkat edilmiştir. Ölçek, ele alınan vakıf üniversitesi spor bilimleri fakültesi sürekli akademik ve idari personeli ile ulaşım kolaylığı ve ölçeğin uygulanışının aktarımı açısından daha çok verim alınacağı hesaba katılarak yüze gerçekleştirilmiştir. Gönüllük esaslı olarak doldurulan ankette, soruların doğru veya yanlış cevaplarının olmadığı belirtilmiş, anketi cevaplayanların kişisel mahremiyetini korumak amacıyla isim gibi kimlik belirleyici sorulara yer verilmemiştir.

Anket kişisel ve mesleki nitelikleri belirlemek amaçlı yaş, cinsiyet, örgüt içerisindeki görevi sorularından oluşan ilk bölüm ve direkt Cameron ve Quinn'in ÖKDÖ soruları olmak üzere ikinci bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde açık uçlu ve çoktan seçmeli soru kalıpları kullanılmıştır. İkinci bölümde ise her biri için 4 madde atanmış 6 boyut bulunmaktadır. Bu 6 boyut ise mevcut durum ve hedeflenen olmak üzere iki tekrarlı olarak ilerler. Anketi dolduran kişi mevcut ve hedeflenen sütunlarının toplam puanları 100 olacak şekilde puanlama yapar. Mevcut durumda en yüksek puan, örgütün şimdiki zamandaki durumuna en uygun maddeye verilir. Hedeflenen durumda en yüksek puanı ise örgüt üyesi, örgütün olmasını istediği duruma uygun maddeye verecektir. Bu ölçek, puanlama sisteminden dolayı, anketi dolduran örgüt üyelerinin bireysel puanlamalarını içermektedir. Üniversite örgüt üyelerinin örgütsel kültür süreçlerinde aktif rol oynamalarından dolayı kendilerinin öznel değerlendirmelerine ulaşmak çok önemlidir. Anketin bu araştırma kapsamında kullanılma nedeni ise bu öznel puanlamalara ulaşabilmektir.

Anket sonuçlarını bulmak için ise öncelikle tüm boyutlarda yer alan 4 maddenin her bir harf şıkkı için (A, B, C, D) ortalama hesaplanır. Bunun için 1. boyutun A maddesi, 2. boyutun A maddesi, 3. boyutun A maddesi, 4. boyutun A maddesi, 5. boyutun A maddesi, 6. boyutun A maddesi için verilen puanlar toplanır ve 6'ya bölünür. Bu durum B, C ve D harfleri için tekrarlanır. Ardından bu işlem hedeflenen sütün için de yapılır. Bu hesaplama işlemi her bir doldurulan anket için uygulanır. Ardından da kişi sayısına göre ortalamalar alındıktan sonra 0-50 puan aralığında kalan hesaplamalar koordinat sistemi üzerine yerleştirilerek, örgütün mevcut ve hedeflenen baskın örgüt kültür tipolojilerine ulaşılmış olur.

ÖKDÖ'nün dayandığı temel olan Cameron ve Quinn tarafından geliştirilmiş Rekabetçi Değerler Modeli'nde 2 boyutlu ve 4 kümeli bir şema kullanılır. Boyutlardan bir tanesi, "esneklik, inisiyatif ve dinamizmi vurgulayan etkilik ölçütünü; durağanlık, düzen ve kontrolü vurgulayan bir diğer ölçütten ayırmaktadır.". Diğer boyut ise "içe odaklılık, bütünleşme ve birliği vurgulayan etkilik ölçütünü, dışa odaklılık, farklılaşma ve rekabeti vurgulayan diğer ölçütten ayırır." (Cameron ve Quinn, 2019, s. 31). İki

boyutun birleşimiyle her biri farklı değerleri taşıyan 4 küme oluşur. 4 küme içerisinde örgütün temel değerleri yer alır. Bu 4 küme çapraz şekilde kıyaslandığında birbirinin rekabetçisi konumunda ve zıttıdır, ismini de buradan alır. 4 küme içerisinde yer alan değerlere göre örgütün baskın kültür tipi ortaya çıkmaktadır. Bu şekilde kültür değişimi hazırlık süreci başlatılmış olur. Bu süreç içerisinde kültürle ilişkili birçok etmen de tanınmalı ve gerekli durumda değiştirilmelidir.

4 kümede yer alan örgüt tipleri hiyerarşi- kontrol kültürü, pazar- rekabet kültürü, klan- iş birliği kültürü, adokrasi- yaratıcı kültürdür. Hiyerarşi- kontrol kültürü, olan örgütlerde temel görev olarak verimlilik, güvenilir olmak, sorunları elimine etmek, çıktılarının öngörülebilir olması belirlenmiştir. Karar verme yetkisinin sınırları çizilmiştir. Kural ve süreçler standarttır. Başarı, denetim ve hesap verme üzerine kuruludur. Prosedürler önemlidir. Liyakat odaktadır. Örnek olarak büyük örgütler ve kamu kurumları verilebilir. Bu kültürde örgüt kültürünün ve uyum yollarının örgüt üyelerince anlaşılması için kültürlenme yönetimi, denetleme sistemleri, ölçmeler ve prosedürlerin süreçlerini işletme ve süreç ile performansın denetimi için kontrol sistemi yönetimi, koordinasyon teşviki ve çevre örgütlerle paylaşımlar için koordinasyon yönetimi önemlidir.

Pazar- rekabet kültürü, örgütlerin pazar halini aldığı, iç işleyiş yerine dış çevrenin odak olduğu, ekonomik piyasa mekanizmaları, rekabet gibi kavramların öne çıktığı bir kültürdür. Karlılık, nihai sonuç, başarı, müşterinin garanti olması hedeflerdir. Üretkenlik ve pazarın liderliği önemlidir. Girişimci yönelimin artırılması ve rekabet yetenekleri ile performansların artırılması için rekabet yönetimi, çabanın ve aktif çalışmanın artırılması, çalışanların motivasyonu ve proaktivite için iş görenlerin harekete geçirilmesi, müşteriye odağa alarak, hizmet, etkileme ve beklenti aşma noktalarındaki girişimler için müşteri hizmetleri yönetimi bu kültürde önemlidir.

Klan- iş birliği kültürü, aile tipi örgütlerde yaygındır ve bu örgüt geniş bir aileyi andırır. Tutarlı olmak, örgüttekilerin katılımcılığı, bireyin ve biz duygusunun önem kazanması, takım çalışması önemlidir. Örgüt içerisinde çalışanların süreçleri katılımı, onların konuşmaları ve yetkilendirilmesi teşvik edilir. Çalışanların sadakati ve bağlılığı esastır. Müşteriler paydaş olarak görülür. Örgütün başındaki kişinin misyonu mentörlüktür. İşlevli, yüksek performanslı, birbiriyle uyumlu takım çalışmaları için takımların yönetimi, geri bildirim destekleyici işlevinin kullanıldığı, sorunların efektif bir şekilde çözüldüğü ve aktif dinlemenin gerçekleştiği etkili kişisel ilişkiler için kişiler arası ilişkilerin yönetimi ve örgüt üyelerinin performans, yeterlilik ve kişisel gelişim alanlarında yardımcı olunması için diğer bireylerin gelişiminin yönetilmesi önemlidir.

Adokrasi- yaratıcı kültürde yenilik ve öncülüğün başarı getirdiği esastır. Yeni ürün ve hizmetlerin üretilmesi, geleceğe hazır olmak, teknolojiyi en ileri seviyede kullanmak gibi amaçları vardır. Örgütlü bir anarşi, disiplinli bir yaratıcılık, uyumluluk ve esneklik önemli kavramlardır. Yeniliğe anında uyumlanılmalıdır. Merkezden yönetim anlayışı ve hiyerarşik düzeni benimsemez. Bireysellik önemlidir. Alternatif geliştirme ya da arama, inovatif işlemler için teşvik için inovasyon yönetimi, açık bir vizyon hedefi ve bu vizyonun gerçekleşmesi için geleceğin yönetimi ve sürekli gelişim ve değişime uyum için sürekli gelişim yönetimi bu kültürde önemli noktalaradır.

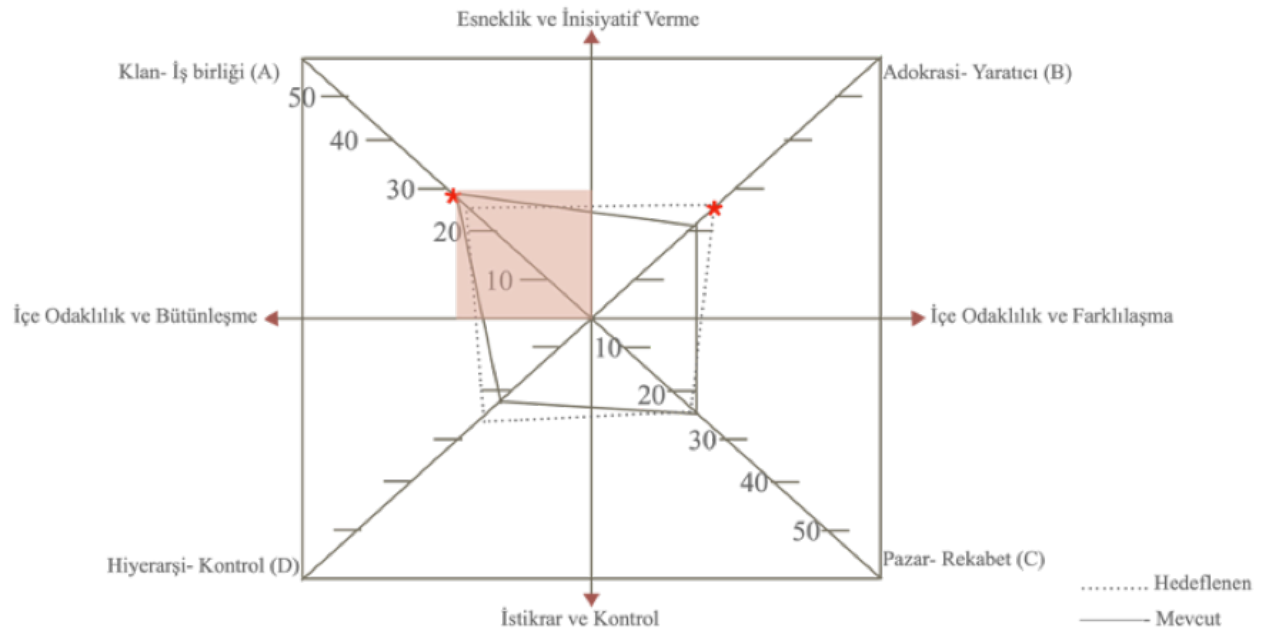
Bu örgüt tiplerinden bir tanesi bir örgütte baskın olabilmekle birlikte, bir veya birkaç model de baskın olabilmektedir. ÖKDÖ uygulandıktan sonra çıkan örgüt kültür profili, araştırmacıya, örgütteki yaşanabilecek kültür değişimi için pusula oluşturmaktadır. Örgüt kültürü hangi noktada, hangi noktaya gitmek istiyor, hangi noktaya gitmeli ve nasıl gidilmeli şeklinde bir yol haritası ortaya çıkarmaktadır.

Verilerin Analizi

İncelenen vakıf üniversitesi spor bilimleri fakültesi özelinde ÖKDÖ uygulanmış olup, her soru için 6 adet A mevcut, 6 adet B mevcut, 6 adet C mevcut, 6 adet D mevcut ile 6 adet A hedeflenen, 6 adet B hedeflenen, 6 adet C hedeflenen, 6 adet D hedeflenen ayrı ayrı toplanarak 6'ya bölünmüştür. Sonrasında çıkan sonuçlar yine her harf için toplanmış ankete katılan sayısına bölünerek örgüt kültür tipolojisine karşılık gelen sonuçlara ulaşılmıştır. Buna göre en yüksek sayıları alan harf bir örgüt tipolojisine denk gelmiştir.

Bulgular

İncelenen vakıf üniversitesi spor bilimleri fakültesi idari ve akademik kadrosundan oluşan toplam 17 kişiyle yapılan örgüt kültürü değerlendirme ölçeği uygulaması sonucunda 14 kişilik veri toplanmıştır. Veriler incelendiğinde mevcut durumda A 28,095, B 22,380, C 25,535, D 23,988, hedeflenen durumda ise A 25,178, B 25,892, C 23,809, D 25'tir. Bu durumda incelenen vakıf üniversitesi spor bilimleri fakültesi mevcut durumunda baskın örgüt tipolojisi A klan-iş birliği, hedeflenen durumda ise B adokrasi-yaratıcı olduğu ortaya çıkmıştır.



Şekil 1. Spor Bilimleri Fakültesi Baskın Mevcut ve Hedef Kültür Tipolojileri

Tartışma ve Sonuç

İncelenen vakıf üniversitesi spor bilimleri fakültesinde uygulanan ÖKDÖ'ye göre mevcut baskın kültür tipi klan- iş birliği ve hedeflenen baskın kültür tipi adokrasi-yaratıcıdır. Spor bilimleri fakültesinde örgüt üyelerine göre geniş bir aile yapısı bulunmaktadır. Sadakat ve bağlılık esastır. Bireyler ve biz duygusu ön plana alınmıştır. Aynı zamanda bu kültür tipinde yönetici, mentör görevi üstlenmektedir. Bu noktadan hareketle, spor bilimleri fakültesi yönetim anlayışında da mentör tarzının benimsendiğini

söyleyebilmekteyiz. Aynı zamanda klan- iş birliği kültür tipinde yönetici olarak uyumlu takım çalışmalarını, destekleyici geri bildirimleri, performans, yeterlilik ve kişisel gelişimin ön plana alınmasını benimsemektedir. Dolayısıyla bu durumla paralel olarak incelenen vakıf üniversitesi spor bilimleri fakültesi benimsenen liderlik anlayışının da örgüt üyeleri tarafından bu şekilde algılandığını söyleyebiliriz.

İncelenen vakıf üniversitesi spor bilimleri fakültesi ÖKDÖ sonuçlarında hedeflenen baskın kültür tipolojisi ise adokrasi-yaratıcı olduğu ortaya çıkmıştır. Bu kültür tipolojisine göre yenilik ve öncülük başarı için ön koşuldur. Esnek ve uyumlu bir yapı hedeflenen bu örgütte, örgütlü bir anarşi ve disiplinli bir yaratıcılık önem kazanır. Dolayısıyla incelenen vakıf üniversitesi spor bilimleri fakültesi hedeflenen baskın kültür tipolojisine bakıldığında bu hedefleri taşımakta olduğunu görmekteyiz. Bireysel bir yapı ve yeniliğe anında uyumlanma isteği önem kazanmaktadır. Bu örgütte hedeflenen örgüt tipolojisine göre ise ideal bir lider inovasyon yönetimi, gelecek yönetimi, sürekli gelişim yönetimi alanlarında gelişmelidir.

Üniversite strateji belgesine bakıldığında ise görmekteyiz ki, ele alınan vakıf üniversitesi spor bilimleri fakültesi ile üniversite hedef kültür tipolojisi paraleldir. Bu noktada üniversite, üniversite genelinde adokrasi-yaratıcı kültürün benimsenmesini istemekte, spor bilimleri fakültesinde ise bu durum hali hazırda örgüt üyelerinin hedefi olmuş durumdadır.

Literatüre bakıldığında ise bu yöntemle spor bilimleri fakültelerinde yapılmış araştırmalara rastlanmamaktadır fakat örgüt kültürü araştırılmıştır. Türkiye’de Çukurova, Gaziantep, Sütçü İmam, Mersin ve Mustafa Kemal BESYO’larında uygulanan bir araştırmanın sonucuna göre de güçlü kültür oluşturulabilecek bir altyapının varlığından söz edilse de görünen kültürün zayıf olduğudur. Neden ise çağdaş yönetim anlayışları yerine klasik yönetim anlayışının devam ettirilmesidir (Bilir ve ark., 2003). Anlıyoruz ki bir değişim ihtiyacı doğmuştur.

Sonuç olarak; bu çalışmada ele alınan vakıf üniversitesi spor bilimleri fakültesi baskın mevcut örgüt kültürü klan-iş birliği ve baskın hedef örgüt kültürü ise adokrasi- yaratıcı kültürdür. Örgüt üyelerine göre bu fakültede mevcut ve hedef kültürler paralel olmamakla birlikte, örgüt üyeleri üniversite strateji belgesiyle paralel bir örgüt kültürü hedeflemektedir. Dolayısıyla mevcut kültür, hedef kültür yönünde değiştirilmelidir. Bu şekilde örgüt kültür değişimi süreci için, özellikle Cameron ve Quinn’in yönteminde de anlatıldığı haliyle ilk adım atılmıştır. Süreç mevcut ve hedeflenen kültürlerin belirlenmesinden sonra değişim için aksiyonla devam eder. Bu durumda,

- kültür tipolojisi için değişim süreci planlanarak uygulanmasının,
- bu planlamanın yönetim kademesinde de, öncelikli olarak planın eğitimsel boyutunun hazırlanarak kendilerinin bu sürece adapte olmasının sağlanmasının,
- yönetimin ve liderin de (bu durumda dekanlık seviyesi) içselleştirdiği planlanan kültür değişim yönetimini gerçekleştirmesinin uygun olacağına ulaşılmıştır.

Çalışma sürecinde araştırmacılar bazı sınırlılıklara maruz kalmıştır. Özellikle yaz dönemi olması, Covid-19 pandemisi şartları ve yaz döneminde izinlerin kullanım yoğunluğu nedeniyle anket sayısı azalmıştır, akademik ve idari personelin tümü ankete katılamamıştır. Öte yandan Cameron ve Quinn’in çalışmasının direkt uygulanması dolayısıyla örgüt üyeleri tarafından paylaşılması gereken 100 puanın

yeterli düzeyde paylaştırılmaması ya da ekstra puan eklemesi bazı anketlerin sonuca katılamamasına neden olmuştur.

Öneriler

- Bir sonraki çalışmada ele alınan vakıf üniversitesindeki diğer fakülteler tek tek örgüt kültür tipolojisi bakımından incelenebilir ve fakülteler birbiriyle karşılaştırılarak, strateji belgesindeki hedefe gitmek istemeyen fakülte üyeleri belirlenebilir.
- Ayrıca bu çalışma sonucunda ortaya çıkan değişim ihtiyacı sürecinin planlanmasıyla ilgili bir başka araştırma yapılabilir.

Kaynaklar

- Arıkan, R. (2018). Anket yöntemi üzerinde bir değerlendirme. *Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 97-159.
- Aktan, C., C. (2011). Organizasyonlarda değişim yönetimi: değişim mühendisliği. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(1).
- Beytekin, O., F., Yalçınkaya, M., Doğan, M. & Karakoç, N. (2010). The organizational culture at the university. *Educational Research Association The International Journal of Educational Researchers*, 2(1), 1-13.
- Bilir, P., Ay, Ü. & Çelik Gürbüz, T., (2003). Beden eğitimi ve spor yüksekokullarında örgüt kültürü. *SPORMETRE Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 1(2), 117-128.
- Cameron, K., S. & Quinn, R., E. (2019). Örgüt kültürü, örgütsel tanı ve değişim: rekabetçi değerler modeli. PEGEM Akademi. Ankara.
- Çimen, Z. & Ekenci, G. (2002). Beden eğitimi ve spor öğrenimi veren yükseköğretim kurumlarında örgüt kültürü. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 7(2), 41 - 56.
- Dolaşır, S. (2005). Değişim Yönetimi ve spor örgütleri. *Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 3(1), 11-15.
- Erdem, F., Özen İşbaşı, J. (2001). Eğitim kurumlarında örgüt kültürü ve öğrenci alt kültürünün algılamaları. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, (1), 33-57.
- Erdem, R., Adıgüzel, O. & Kaya, A. (2010). Akademik personelin kurumlarına ilişkin algıladıkları ve tercih ettikleri örgüt kültürü tipleri. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 0(36), 73-88.
- Gizir, S. (2007). Üniversitelerde örgüt kültürü ve örgüt-içi iletişim üzerine bir derleme çalışması. *Educational Administration: Theory and Practice*, 50, 247-268.
- Güçlü, N. & Şehitoğlu, E., T. (2006). Örgütsel değişim yönetimi. *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13, 240-254.
- İra, N. & Şahin, S. 2011. Örgüt kültürü ölçeğinin geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(1).
- Kıral, B. (2020). Nitel Bir Analiz Yöntemi Olarak Doküman Analizi. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15, 170-189.
- Kıral, B. & Kıral, E. (2011). Karma Araştırma Yöntemi. 2nd International Conference on New Trends in Education and Their Implications. Siyasal Kitabevi, Ankara. 294-298
- Lapina, I., Kairiša, I. & Aramina, D. (2015). Role of Organizational Culture in the Quality Management of University. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 213, 770-774.
- Murat, G. & Açıkgöz, B. (2007). Yöneticilerin Örgüt Kültürü Algılamalarına İlişkin Bir Analiz: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 3 (5), 1–20.

- Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı, (2019). İstanbul Gedik Üniversitesi 2019-2023 Stratejik Planı. Erişim Tarihi 10.06.2021.
- Tunçer, P. (2013). Değişim yönetimi sürecinde değişime direnme. Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 32(1), 373-406.
- TDK. (t.y). Kültür. Erişim Tarihi 18.10.2021; <https://sozluk.gov.tr>
- Yaman, E. & Ruçlar, K. (2014). Örgüt kültürünün yordayıcısı olarak üniversitelerde örgütsel sessizlik. Yükseköğretim ve Bilim Dergisi, 4 (1), 36-50.
- Yalçıntepe, F. D. & Adıgüzel, T. (2017). Eğitim kurumlarında teknoloji ile değişim süreci: bir yükseköğretim kurumu örneği. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 16(63), 1242-1261.
- Yeşil, A. (2018). Örgütlerde değişimin önemi ve değişim yönetimi üzerine kavramsal bir değerlendirme. Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi, 4(5).

Makale Alıntısı

Üsküplü, M. ve Samur, S. (2021). Spor Bilimleri Fakültesi Baskın Örgüt Kültür Tipolojisi Analizi: Türkiye’de Bir Vakıf Üniversitesi Perspektifi [Dominant Organizational Culture Analysis of Faculty of Sport Sciences: Perspective of A Foundation University in Turkey], *Spor Eğitim Dergisi*, 5 (3), 143-152.



Bu eser Creative Commons Atıf-GayriTicari 4.0 Uluslararası Lisansı ile lisanslanmıştır.