

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ALGILANAN HİZMET KALİTESİNE ETKİSİ: KAMU VE ÖZEL ÖĞRENCİ YURTLARINDA KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA*

Doğan Nadi LEBLEBİCİ**
Alpay KARASOY

Öz

Bu çalışmada örgüt kültürünün algılanan hizmet kalitesine etkisi araştırılmıştır. Örgüt kültürü, bir örgütün üyelerinin örgüt içerisindeki davranışlarını şekillendiren değer, norm, alışkanlık ve semboller sistemi olarak tanımlanabilir. Bu çerçevede örgüt kültürü değerlendirilmiş ve kamu ve özel kesim tarafından işletilen öğrenci yurtlarında yapılan karşılaştırmalı bir saha çalışması ile örgütün mal/hizmetlerinden yararlanan müşterilerin hizmet kalitesini algılamaları ile örgüt kültürü arasında bir ilişki olup olmadığı sorgulanmıştır. Bu amaçla Konya ve Ankara'da farklı yönetsel yapıları olan ve dolayısıyla örgüt kültürlerinin farklı olduğu varsayılan kamu ve özel yüksek öğretim yurtlarından rastsal olarak seçilen 100 personele ve 300 öğrenciye 40 önermeyi içeren ayrı anketler uygulanmıştır. Bulgular örgüt kültürünün algılanan hizmet kalitesi üzerinde etkili olduğunu göstermektedir.

Anahtar Sözcükler: Örgüt kültürü, hizmet kalitesi, SERVQUAL.

Impact of Organizational Culture on Perceived Service Quality: A Comparative Study of Public and Private Students Dormitories

In this study, impact of organizational culture on perceived service quality was explored. Organizational culture could be defined as a system of values, norms, customs and symbols which shapes organizational behaviors of organizational members. In this context, the study examined the relationship between organizational culture and the service quality perceived by the clients of public and private students dormitories. For this purpose, two different surveys were applied to 100 employee and 300 students selected randomly from public and

* Bu çalışma Dr. Alpay Karasoy'un doktora tezinde kullandığı araştırma verilerine dayanılarak hazırlanmıştır.

** Doç.Dr., Hacettepe Üniversitesi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü, Beytepe/ANKARA, nadi@hacettepe.edu.tr

private dormitories which are assumed to have distinct managerial structure and organizational culture in Konya and Ankara provinces, and they are asked to evaluate 40 statements in questionnaires. Findings indicated that organizational culture is influential in perceived service quality.

Keywords: Organizational culture, service quality, SERVQUAL.

GİRİŞ

Toplumlar bireylerin tek başlarına üstesinden gelemediği ihtiyaçlarını karşılamak, gelişmek, ilerlemek, problemlerini çözmek ve daha rahat yaşamak için örgütlere ihtiyaç duymuştur. Beşeri ihtiyaçların karşılanmasında araç konumunda olan örgütler hammadde, yer, sermaye gibi maddi kaynakların yanında, bu kaynaklardan daha değerli olan insan kaynağını da kullanmaktadır. Diğer araçsal kaynaklardan farklı olarak insan farklı örgütsel ortamlarda farklı davranışlar gösterebilen bir kaynaktır. Bunun nedenleri araştırılmış ve insanların örgüt kültürüne bağlı olarak her örgütte farklı davranış kalıplarına sahip oldukları ortaya çıkmıştır.

Örgütler farklı sosyal kültürlerden gelen bireylerden oluşur. Bu bireyler, meslek ve görev normları, ölçütleri çevresinde bir araya gelmişlerdir. Farklı kültürlerin belirli bir sosyal yapı içerisinde birlikteliği meslek ve görev normlarının ötesinde o sosyal yapıya özgü ortak ve paylaşılan bir değerler sistemi oluşturur. Bu sistem, örgüt içinde değişik inanç, değer, tutum, düşünce ve anlayışların bir arada var olmasına yardım eden örgüt kültürüdür. Birçok araştırmacı örgüt kültürünün örgütü bir arada tutan zank veya imento görevi gördüğu konusunda hemfikirdirler. Bir örgütün kültürü, örgütün değer sisteminden ve bu değerleri güçlendiren, yayan, bağlayan ve bazen özetleyen hikâyeler, adetler, semboller, kahramanlar ve bir kültürel ağdan oluşur. Örgüt kültürünün materyal nesnelere, fiziksel donanımları, sembolleri maddi unsurlarını oluşurmaktadır.

Örgüt kültürünün çalışanların davranışları üzerindeki etkisi inkar edilemez. Diğer taraftan çalışanların örgütün beklentilerine göre davranmalarının örgüt kültürü ile ilişkisi bilinmektedir. Çalışanlar kendilerini örgütle bütünleştikleri ölçüde örgütün rekabet gücünü arttıracak davranışlar sergilemeleri mümkündür (Bakan, 2004: 2). Diğer bir ifadeyle, kişileri arzu edilen davranışları göstermeye teşvik eden en önemli ve etkili unsur paylaşılan değerler sistemi veya örgüt kültürü olmaktadır.

Örgüt kültürü bir taraftan kuruluşların politikalarının ve stratejilerinin belirlenmesinde rol oynarken diğer taraftan bunların uygulanmasında güçlü bir

araç olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgüt kültürü örgütü tanımlayan ve onun diğer örgütlerden ayırt edilmesini sağlayan bir olgu gibi görünmektedir.

Diğer taraftan çalışanlar açısından örgüt kültürü moral ve güdülenmeyi artırıcı bir unsur olabilmektedir. Dolayısıyla örgüt kültürü bireysel performansların artırarak kurumsal performansın artmasına neden olabilmektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde özellikle hizmet sektöründe sunulan hizmetlerin müşteriye yansımada örgüt kültürü algılanan hizmet kalitesini etkileyebilmektedir. Hizmet kalitesi çok boyutlu bir kavramdır. Bu yüzden hizmet kalitesinin basit ve net bir tanımı yoktur. Ancak literatürde hizmet kalitesi gerçek ve algılanan hizmet kalitesi arasında farklılık olarak ifade edilmektedir.

Hizmet kalitesinin ölçülmesi konusunda yapılan çalışmalar arasında en fazla kabul gören yöntem Parasuraman, Zeithaml ve Berry (1991) tarafından geliştirilen SERVQUAL modelidir.

Bu çalışmada SERVQUAL model kullanılarak kamu ve özel öğrenci yurtlarında hizmet kalitesi ölçülmeye çalışılmış, örgüt kültürünün algılanan hizmet kalitesi üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Buradan hareketle önce örgüt kültürünün anlamı tartışılmış, farklı örgüt kültürü modelleri tanıtılmaya çalışılmış.

1. TEORİK ÇERÇEVE

1.1. Örgüt Kültürü

Örgütler insanların tek başlarına başaramayacakları işleri yapabilmek ve paylaşılan amaçlara başarıyla ulaşabilmek için kururlar. Bir grubun üstesinden gelebileceği kapasitedeki bir işi belli bir zaman dilimi içinde, sınırlı bir maliyet ve beceri ile bir kişinin yalnız başına aynı kalite ve aynı zamanda tamamlaması imkânsızdır. Dolayısıyla, örgütler insanlar tarafından kendi bireysel yetersizliklerini ortadan kaldırmak için kurulan yapılar ve bu yapılarda planlanan ve eşgüdüm içerisinde yürütülen faaliyetleri içeren sosyal sistemler olarak tanımlanabilir (Bakan, 2004: 9; Unutkan, 1995: 11; Atay, 200: 179). Örgütün bunun dışında pek çok tanımının yapılması da mümkündür. Örgüt kavramını açıklamaya çalışan tüm tanımlarda ortak yön örgütün birden fazla kişi tarafından, belirli amaç veya amaçları gerçekleştirmek üzere kuruldukları gerçeğidir.

İnsanlar örgütü kurarlarken ortak amaçları paylaşabilirler, ancak bu onların farklı sosyal kültürlerden geldikleri gerçeğini ortadan kaldırmaz.

Örgütü kuran bireyler geldikleri sosyal kültürün özelliklerini örgüte taşırlar, ancak bunun yanında ortak amaçlar çerçevesinde göreve ve mesleğe ilişkin norm ve ölçütlerle bir araya gelmişolmanın doğal bir sonucu olarak diğer örgütlerden farklı ama kendi içlerinde nispeten ortak inanç ve değerlerin var olduğu yeni bir sistem oluştururlar. Oluşan bu sistem, örgüt içinde değişik inanç, değer, tutum, düşünce şekli ve ahlak anlayışının bir arada var olmasına yardım eder. Bu oluşuma "örgüt kültürü" denmektedir (Eren, 2006: 135). Bu değerlendirmeden yola çıkarak örgüt kültürünün örgütün içinde yer aldığı sosyal bağlamda kendi özgü bir alt kültür olduğunu söylemek mümkündür.

Örgüt kültürü de tıpkı örgüt kavramı gibi üzerinde farklı özelliklerin vurgulandığı farklı tanımlar geliştirilen bir kavram olagelmıştır. Örgüt kültürünü ilişkili olduğu örgüt iklimi, örgüt imajı, örgütsel iletişim gibi kavramlardan ayırmak gerekir. Schein (1976, s: 12) örgüt kültürünü, "bir grubun dışa uyum sağlama ve iç bütünlüşme sorunlarını çözmek için oluşturduğu ve geliştirdiği belirli düzen içinde oluşan temel varsayımlar" olarak tanımlamıştır. Deshpande ve Webster (1993: 3) konuyla ilgili örgütsel davranış, sosyoloji ve antropoloji alanlarında yazılan eserlerden derlemeler yaparak Örgütsel kültürü "bireyin örgütsel işleyişi anlamasına yardımcı olan ve onun örgüt içindeki davranışları ile ilgili normlar sağlayan ortak değer yargıları ve inançlar düzeni" şeklinde tanımlamıştır. Hofstede (1980; 1991), örgüt kültürünü "aklın programlanması" olarak tanımlamış ve kültür kavramını düşünceler, duygular ve potansiyel hareketlerden oluşan bir kalıp olarak ifade etmiştir. Bozkurt (2000: 121) da örgüt kültürünü "insanlar arasındaki etkileşimden ortaya çıkan ve dönüşümlü olarak bu etkileşime yön veren bir süreç" şeklinde açıklamaktadır.

Tıpkı farklı sosyal kültürler gibi örgüt kültürünün de iyi veya kötü olarak nitelendirilmesi mümkün değildir. Ancak örgüt kültürü örgüt unsurlarını birbirine bağlayıcılık anlamında güçlü veya zayıf olarak nitelendirilebilir. Kültür, örgüt içinde çalışanları, o örgütün amaçlarını ve çalışanları da birbirine bağlar. Eğer kültür bu toplayıcı rolünü yerine getiriyorsa zayıftır ve bu takdirde insanların örgüte ve birbirlerine sadakatleri azalır. Bu durumda eğer ekonomik amaçlı bir kuruluş ise, çalışanlar sadece maddi çıkarları için örgüte hizmet etmiş olurlar. Bu nedenle, kültür örgütün amaç, karar, stratejik plan ve politikalarının oluşturulmasında ve başarısında önemli bir rol oynamaktadır. Çünkü çalışanların inanç ve bağlılığı güçlüdür ve birbirine benzemektedir. Birbirine benzeyenler de güçlü bir grup oluşturur ve birbirlerine sadakatle bağlanırlar. Güçlü kültürlerin olduğu kuruluşlarda çalışanlarda güven duygusu artar ve kendilerini daha güçlü ve enerjik hissederler. Peters ve Waterman (1982) "Mükemmeli Arayış" isimli eserlerinde başarılı örgütlerin güçlü kültürlerine vurgu yapmışlardır. Wilkins ve Quchi (1983: 468) güçlü örgüt kültürünün yaratılmasında birey-kültür uyumunun önemini ifade

etmişlerdir.

Güçlü kültüre sahip kuruluşlar örgütlerinde kendilerinin ve örgüte yeni giren üyelerinin faaliyet ve çalışmalarına ışık tutacak, güç verecek işaret ve semboller kullanırlar. Pettigrew (1979: 577) "Sembollerin yapılaşması, grup ve örgüt kavramının belirlenmesinde hizmet eden araçlar olmasından kaynaklanmaktadır" demektedir.

Kültürün kökleşmesi ve güçlenmesi için gerekli olan bir diğer kavram da kahramanlardır. Örgüt üyeleri için kahramanlar, örgüt kültürünün gerektirdiği rolü layıkıyla yerine getiren, model oluşturan kimselerdir (Eren, 2006: 135).

Diğer taraftan, örgüt üyelerini duygulandıran ve heyecanlandıran, enerjilerini açığa çıkartan ve onları harekete geçiren bir diğer husus da slogandır. Slogan, kültürün benimsendiğini, üyelerin bunu her zaman ve gerektiği her yerde uygulamaya hazır oldukları izlenimini etrafa, özellikle de rakip örgütlere veren bir araçtır. Slogan, bir örgütün bir değerini, bir amacını, bir inancını veya normunu başarı ile ifade eden satır veya cümledir. Bu kelime, satır veya cümle bizzat kültürün kendisi ya da bir parçası olduğu için özel bir anlam ifade eder, çalışanların arzu ve enerjilerini pozitif yönde harekete geçirir (Eren, 2006: 137).

Örgüt kültürünün kökleşmesinde önemli bir role sahip olan bir diğer kavram ise seremonidir. Seremoni, özel bir olay için bir araya gelen, bir grup için yapılan planlanmış bir faaliyettir. Bu faaliyetle örgütün araçlarına, değer ve normlarına kusursuz hizmet etmiş bulunan kimselerin başarıları dille getirilir. Bu kişiler ödüllendirilir ya da övgü ve saygı ile yâd edilerek diğer üyelere örnek olmaları sağlanır.

Killman ve Saxton'a göre (Killman ve Saxton, 1985: 124) örgüt içindeki birtakım varsayımların ve gerçeklerin bilinmesi kişilerin düşünce yapısı içerisinde yer alarak, davranışlar için değer ve inanç sistemi oluşturulması gereğini savunur. Bunlar yazılı değildir. En üst katmandan alt katmana kadar varsayımların bilinmesi ve kabullenilmesi yani farkında olunması çok güçlü bir iletişim paylaşım ve örgütsel öğrenmeyi zorunlu kılar. Bu yapılmaz ise birey birçok şeyi farkında olmadan öğrenir, doğru olarak kabul eder ve basmakalıp şekilde uygulamaya koyar. Bilinçliliğin geliştirilmesi ve yayılması güçlü inançları, daha bilinçli davranışlar olarak ortaya çıkarır. Bu nedenle örgütsel öğrenme ve paylaşım, yazılı olmayan veya yazılı olarak ifade edilmesi zor olan örgütsel kültürde çok önem taşımaktadır.

Örgüt kültürünün gözlemlenebilecek ve gözlemlenemeyecek boyutları vardır. Hofstede, Neuijen, Ohayv ve Sanders (1990: 286-316) örgüt kültürünü

oluşturan unsurlardan birisi olan *değerleri gözlemlenemeyen sembolleri, öncü bireyleri ve seromonik davranışları gözlemlenebilir unsurlar* olarak tanımlamışlardır. Bu yaklaşımla, kültür kavramının nicel olarak ölçülmesine imkân tanıyacak kavramsal boyutların saptanması amaçlanmıştır.

1.2. Örgüt Kültürü Modelleri

1.2.1. Parsons Modeli

T. Parsons, örgüt kültürünün incelenmesinde ve oluşturulmasında sosyal değerlerin katkıları üzerinde durmuştur. Parsons sistem yaklaşımında sosyal sistemlerin karmaşıklığını, işleyiş mekanizmasını ve alt sistemlerin üst sistemlere bağlılığı konusunu incelemiştir.

1.2.2. Kilmann Modeli

Örgüt kültürünün görevi her şeyi harekete geçiren sosyal bir enerji olarak tanımlanır. Örgütsel kültür, biçimsel olarak açıklanan ile fiilen yapılan arasındaki boşluğu doldurur. Kültürün işlevi günlük olarak ifade edilen işlerde görülebilir, çünkü bunların ardında inançlar vardır. Kilmann'a göre kültür, örgütsel bürokrasiyi yorumlama işlevini de yerine getirmektedir. Böylece, örgüt kültürü, tüm karar sistem ve mekanizmaları ile çalışanların iş görme arzularını ve iş verimlerini de etkilemektedir. Çünkü örgüt kültürü, örgüte hâkim olan inançların ve örgüt ikliminin davranışlara yansımalarıdır (Kilmann ve Saxton, 1985, s: 158). Bu çerçevede örgüt kültürü bürokratik ve girişimci kültürler olarak ikiye ayrılır. Bürokratik kültürün görüldüğü örgütlerde kurallar ve standartlar artış gösterir. İşgörenlerin davranışları bu kurallarla sınırlandırıldığı için işgörenler risk almaktan kaçınırlar. Girişimci kültüre sahip örgütlerde bireyler örgütsel davranış boyutunda hesaplı risk alma anlayışına sahiptir. Bireyler riskleri tanımlayarak zarara uğratma ihtimalini en azda tutar ve yenilik yapma fırsatlarını sistemli analizle belirleyip o fırsatlara yönelir (Öktem vd., 2003: 171).

1.2.3. Quinn ve Cameron Modeli

Quinn ve Cameron (1983) geliştirdikleri örgüt kültürü modelinde örgüt içinde geliştirilen kültür ile bunun örgütsel başarı ya da etkinliğe etkilerini araştırmışlardır. Stratejinin, örgütün finansal başarısı yanında, örgüt üyelerinin bekledikleri motive edici ücret, uygun personel yönetimi için de etkili olduğunu açıklamışlardır. Daha başarılı ya da etkin yeni stratejilerin bulunmasının ve uygulanmasının iş görenlerin arzu ve isteklerine, içlerindeki değişiklik ve yaratıcılık kapasitelerine bağlı olduğunu belirtmişlerdir (Quinn ve Cameron, 1983: 222). Quinn ve Cameron'a (1983: 33) göre kültür, değer yargıları,

varsayımlar ve yorumlamalarla ifade edildiğine ve bu unsurlardan bazı ortak hususlar yardımıyla düzenlenebileceğine göre kültür tipleriyle ilgili bir model yaratılabilir. Quinn ve Cameron (1983: 33) bu çerçevede örgüt kültürünü klan tipi, adhokrazi tipi, hiyerarşik tip ve piyasa tipi olarak dörde ayırmışlardır. Dikkatle incelendiğinde Quinn ve Cameron'un modelinde de Kilmann modelindeki taksonomiye benzer bir ayırım olduğu görülmektedir. Örneğin hiyerarşi tipi örgüt kültürü girişimci örgüt kültürüne, piyasa tipi örgüt kültürü girişimci örgüt kültürüne benzerlikler göstermektedir.

1.2.4. Byars Modeli

Byars (1984; 1987) modelinde iki boyutlu bir örgütsel kültür ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek iki boyutludur. Boyutlardan birincisi bireylerin davranışlarının niteliğinin belirlenmesine, ikincisi ise çevreye karşı gösterilen faaliyetin özelliğine ilişkindir. Birinci boyuttu bireylerin nitelikleri katılımcı olmayan-katılımcı, sistematik-etkileşen, müteşebbis-bütünleşik ayrımlarına tabi tutulurken, ikinci boyutta örgütün çevreye karşı gösterdiği faaliyetler tepkisel-etkisel boyutlarında değerlendirilmektedir. Söz konusu boyutlarda örgüt kültürleri değerlendirilmektedir (Eren, 2006: 150).

1.2.5. Deal ve Kennedy Modeli

Örgüt kültürü açısından işletmelerin kültürlerinin oluşmasında dış çevre koşullarının büyük bir etkisi vardır, daha doğrusu dış çevrede yaşanan ya da yaşanabilecek her durum işletmeye doğrudan fayda ya da zarar sağlayabilir. İşletme kültürü, çevrede başarıya götüren bütün unsurları bünyesinde bulundurmalıdır (Deal ve Kennedy, 1982: 11). Örneğin, dış çevre olağanüstü müşteri hizmetlerini zorunlu kılıyorsa, işletme kültürü iyi müşteri hizmetlerini yüreklendirici biçimde olmalıdır. Yine eğer müşteri yüksek kaliteli mal ve hizmet arıyorsa, işletme için kültürel değerler, kalite kontrol ve toplam kalite yönetimi, bizzat ve davranışlarını güçlendirecek biçimde oluşturulacaktır. Deal ve Kennedy çevre ve örgüt kültürü arasındaki ilişkileri iki boyutlu değişken üzerinde dört değişik kültür biçimi oluşturarak izah etmektedirler. Bu kültürler; sert-erkek-maço kültür, şirketin üzerine iddiaya gir kültürü, çok çalış-sert oyna kültürü, süreç kültürüdür.

1.2.6. Miles ve Snow Modeli

"Örgütlerin uzun yıllardan beri sahip oldukları sistem, yapı ve değerler belirli gelenek ve alışkanlıklar edinmelerine yardımcı olmaktadır. Miles ve Snow örgütlerin gelenek ve alışkanlıklarına göre sahip olduğu bu özellikleri birbirinden farklı dört kültür grubunda toplamakta, bunların özelliklerini ve strateji oluşumuna katkılarını açıklamaktadırlar" (Eren, 2006: 156). Dört kültür

tipi; koruyucu, geliştirici, analizci, tepki verici olarak ifade edilmektedir.

1.2.7. H. Ouchi'nin "Z" Kùltürü Modeli

William Ouchi, Z yönetim teorisi adını taşıyan kitabında önce kendine özgü ve kalıtmcı (P) bir kùltürü olan Japon yönetim uygulamalarını açıkladıktan sonra bu yönetim biçiminin Amerikan tarzına nasıl uyarlanabileceğim de izah etmiştir. Bunu yaparken Japon ve Amerikan topluluklarının değer yargılarını göz önünde bulundurmuştur. Buradan hareketle bazı başarılı Amerikan firmalarından örnekler vererek (Z) yönetim kùltürünü açıklamış ve Amerikan işletme yöneticilerinin isterse Z yönetim kùltürünü örgütlerinde geliştirerek Japonların en büyük silahı olan başarılı yönetim tarzlarını kendi firmalarına uygulayabileceklerini ifade etmiştir (Wilkins ve Ouchi, 1983: 470).

1.2.8. L. Peters ve Waterman'm Mükemmellik Modeli

1980 yılında Peters ve Waterman'm işletmelerde mükemmel yöneticilik uygulamalarını tanımladıkları "Mükemmelliği Araştırma: Amerikanın en iyi İşletilen İşletmelerinden dersler" kitaplarında, iş hayatında başarılı olan ABD firmalarının başarı sırlarını araştırmışlar ve hazırladıkları kitabı da "in Search of Excellence" (mükemmelliği araştırma) adını vermişlerdir. Böylece yönetim kitabına mükemmellik yaklaşımı olarak geçen popülist ve ampirik görüşlerini ortaya koymuşlardı (Peters ve Waterman, 1982: 28-57).

1.2.9. Denison Örgüt Kùltürü Teorik Modeli

Denison ve Mishra (1995), örgüt kùltürü kavramına ölçülebilir nitelik kazandırmak amacıyla öncelikle 2 ana eksen tanımlamıştır. Birinci ana eksen bir işletmenin kontrolü dışında kalan çevresel (dış) koşullara (müşterilerin değişen nitelikleri, istekleri, teknolojik uygulamalar ve yenilikler v.b.) uyum yapabilme derecesidir. İkinci ana eksen ise dış koşullara uyum yapabilmek için, işletmenin kendi bünyesinde gerekli yapısal ve işlevsel değişimleri gerçekteşirme kapasitesidir.

1.3. Örgüt Kùltürünün Boyutları ve Değişim

Örgüt kùltürünü ölçülebilir olup olmadığı tartışmalarının dışında, farklı boyutlarda değerlendirmek mümkündür.

Örgütsel kùltürleri, Deal ve Kennedy (1982: 3-21), Peters ve Waterman (1982: 124-125), Hofstede ve diğerleri (1990: 288) güçlü ve zayıf kùltürler olarak sınıflamaya tabi tutmaktadır. Güçlü kùltürlerde, politika kitapçıklarına,

örgüt şemalarına ayrıntılı işlem ve kurallara daha az gerkesinim duyulmakta, yol gösterici değerler açık ve seçik olarak belirlendiği için piramitin altındakiler ne yapacaklarını bilmektedirler. Kötü performans gösteren kültürlerin de güçlü kültürleri vardır. Fakat bu kültür işlevsizdir. Çünkü bu kültürler çevre ve müşterilerden ziyade iç politika üzerine insandan çok sayılar üzerine yoğunlaşmıştır. (Peters ve Waterman, 1982: 124; Deal ve Kennedy, 1982: 15) Savunmacı uygulamalar, işlevsiz kültürlerde yaygındır. Çoğu işgören gerçekten ne istediğini söylemekten çekinir ve çoğu da diğerlerinin duymak istediklerini söylerler. Bu durum yenilikçi ol, risk al, ama dikkatli ol şeklinde örgüt içerisindeki bir çok mesajın birbirine karışmasına yol açar. Kilmann ve Saxton (1985: 354)'ne göre kültür tek başına bırakıldığında işlevsizleşir. Şartlara uygun bir kültürün inşa edilmesi için planlı çabalara girilmezse güvensizlik, aşırı duyarlılık, bağımlılık ve paranoya ağırlık kazanmaya başlar.

Hofstede ulusal kültürün örgütler açısından sonuçlarını inceleyerek kırk ülke üzerinde yapmış olduğu araştırmada elde ettiği sonuçları dört boyutta incelemektedir. Bunlar; güç mesafesi özelliği, belirsizlikten kaçınma özelliği, bireycilik özelliği, eril-dişil özelliktir.

Örgüt kültürü ile ilgili Deal ve Kennedy (1982: 100-165), işletme kültürünün iş yapma ve yürütüme boyutlarında tanımlar. Bu çok geniş anlamda kullanılan tanım, işletmenin çalışma biçiminden ücret biçimine, iş görenlerine karşı olan tavırlarına kadar bir çok olguyu içermektedir.

Örgüt kültürü çeşitli boyutlarda ele alınıp değerlendirilebildiğine göre, örgüt kültürünün söz konusu boyutlar arasında değişim süreci yaşayabileceğini de kabul etmek gerekir. Örgüt kültürünün değişmesi veya değiştirilmesi kolay ve kısa zamanda gerçekleşebilecek bir olgu değildir. Örgüt kültürü iç veya dış nedenlerden ötürü, kendiliğinden veya müdahale ile değişebilir. Schein'e (1992) göre örgüt kültürünün değişmesi için örgütün hayatında (doğma, büyüme, olgunluk veya çöküş gibi) önemli dönüşümlerin söz konusu olması, örgüt kültürünü yaratan varsayımların değişiminin fark edilmesi, dış kaynaklı bir kriz neticesinde örgüt içi güçlerin değişim ihtiyacı hissetmesi gerekir. Kilmann'a ve Saxton'a göre (1985) göre örgüt kültürünün değişmesi için kültür ve amaçlar arasında uyumsuzluk, örgütteki farklı çıkar grupları arasında çatışma, örgüt kültürünün çeşitli sorunlar konusunda yeterli çözümleri üretememesi durumlarından birisinin ortaya çıkması gerekir.

Örgüt kültürünün değişme ihtiyacı yanında kültürün değişmesinin nasıl gerçekleşeceği de önemlidir. Çünkü değişim ve direnç yapışık ikizler gibidir. Ayrılmaları zordur ancak imkansız değildir. Örgüt geliştirme çalışmaları ile ilgili olarak Lewin (1963) çöz-değiştir-dondur stratejisini önermektedir. Lewin bu strateji içerisinde önce örgütte değişime direnen güçlerin çözülmesi, ardından değişikliğin gerçekleştirilmesi ve değişikliğin kalıcı olabilmesi için

değişikliklerin dondurulmasını öngörmektedir. Kono'ya (1992: 76) göre örgüt kültürü üç şekilde değişebilir. Birincisi, zorlama ve saldırgan davranışlarla, ikincisi, uygun olan bir bölüme pilot çalışma yapıp, deneyim kazanıp tüm örgüte yayma ile üçüncüsü ise, yapıyı, kuralları ve yönetim, süreç ve mekanizmalarını değiştirme ile gerçekleştirilir. Dunphy ve Stace'e (1988) göre değişim kademeli ve insanların katılımını öngeren katılımcı evrimsel dönüşüm, katılımcılığı öngören ancak hızlı dönüşümü esas alan karizmatik dönüşüm, kademeli ama insanların katılımına dayanmayan baskıcı evrimsel dönüşüm katılımcılığa dayanmayan ve hızlı bir değişimi öngören diktatoryel dönüşüm olmak üzere dört biçimde gerçekleştirilebilir.

1.4. Örgüt Kültürü ve Sunulan Hizmet İlişkisi

Hizmet ve ürün sunumu arasında pek çok farklılık vardır. Hizmetlerin çıktıları fiziksel nitelikler ile ölçülememektedir ve hizmetler, nesnelerin performansından çok, müşterilerin deneyimlerine dayalı olan performanslardır. Hizmetlerin fiziksel olarak dokunulamaz olması, hizmetler arasında karşılaştırma yaparken, belirsizlik riskinin artmasına neden olmaktadır. Hizmetler ilk önce satılmakta ve daha sonra aynı anda hem üretilmekte hem de tüketilmektedir. Hizmetlerin bu özelliği, müşterinin de hizmet sürecinin bir parçası olduğu anlamında gelmektedir.

Hizmeti ürünlerden ayıran bir diğer özellik de hizmetlerin üretimindeki değişkenlik özelliğidir. Ürünlerin tüketimi farklı zamanlarda ve farklı mekânlarda gerçekleşmektedir. Bununla birlikte hizmet tüketimi, hizmet üretimden ayrı olarak düşünülmemektedir. Örneğin; sağlık hizmetinde müşterilerin de üretim sürecinin tamamında fiilen bulunmaları gerekmektedir.

Hizmetleri ürünlerden özelliklerden bir başkası da hizmetlerin stoklanma imkânlarının olmamasıdır. Hizmetlerin üretildikleri anda tüketilmeleri gerekmektedir. Hizmetlerin stoklanmasının mümkün olmaması nedeniyle, mevcut kapasite kullanılmadığı durumlarda, kaçırılmış bir fırsat söz konusu olmaktadır.

Bu çalışmanın öznesi hizmet sektöründe faaliyet gösteren "öğrenci yurtları" olduğu için hizmet ve hizmetin sunumuna ilişkin bazı kavramların tanıtılması gerekli görülmüştür. Philip Kotler'e göre hizmet, "Bir tarafın diğer tarafa sunduğu, temel olarak dokunulamayan ve herhangi bir şeyin sahipliğiyle sonuçlanamayan bir faaliyet veya faydadır." (Oral, 2006: 2). Gronroos'un hizmet tanımı ise "Farklı denenceler de olmakla birlikte, az veya çok dokunulamaz bir yapısı olan, müşterilerle hizmet personelinin ve/veya sistemlerin arasındaki etkileşim anında oluşan ve müşteri sorunlarına çözüm olarak sağlanan bir faaliyet veya faaliyetler dizisidir" (Oral, 2006: 3).

Yukarıdaki tanımlardan yola çıkarak hizmetin boyutlarını değerlendirebiliriz. Hizmetin birinci boyutu *etkileşimdir*. Etkileşim, müşteri/hizmeti kullanan ile hizmeti sunan kişi arasında olabileceği gibi, hizmetin sunulduğu çevredeki fiziksel kaynaklarla ve/veya ürünlerle de olabilir. Bu tanıma göre, bir sağlık hizmetinde doktor ile hastanın etkileşimi kadar, hasta ile hizmetin sunulduğu ortamdaki muayene cihazları, hasta muayene koltuğu gibi fiziksel unsurlarla da etkileşim söz konusudur. Hizmetler, ürünlerden genellikle soyut olma özellikleri ile farklılaşmaktadır. Bununla birlikte, hemen hemen hiçbir ürün, hizmet sunulmadan müşterilere ulaştırılmamaktadır. Örneğin, somut olan bir ürünü satın alma sürecinde, müşteriler, hizmetin soyut özellikleri ile de karşılaşmaktadırlar. Benzer biçimde, çoğu hizmetler de somut bileşenler içermektedir. Havayolları, hizmet endüstrisinde yer alırken, oturlan koltuklar somut özellik taşımaktadır.

Bir diğer boyut *deneyimdir*. Ürünlerin somut olması nedeniyle, ürünlerin satın alınması sonucunda müşterileri satın aldıkları ürünlere sahip olma duygusuna ulaşmakta iken, hizmetin satın alınması sonucunda, bir deneyim kazanmaktadırlar. Örneğin, bir arabayı satın alan müşteri, mağazadan satın aldığı araba ile ayrılırken, bir hizmeti satın alan müşteri ise, hizmeti satın aldığı mağazadan sahip olduğu deneyim ile ayrılmaktadır. Ailesini sigorta ettiren bir bireyin, hizmetin satın alınmasından sonra elinde olan sadece, yaşam sigortası güvencesidir. Bununla birlikte sevdiği insanlar için doğru bir şey yapmış olmanın verdiği mutluluk vardır. Ailesinin sağlığını finansal olarak garanti altına almış olmak bilgisi, bir bireye çok büyük bir tatmin duygusu sağlayabilmektedir.

1.5. Hizmet Kalitesi ve Kapsamı

Bu çalışmanın konusu “örgüt kültürünün algılanan hizmet kalitesine etkisi” olduğu için hizmet kalitesinin ne olduğunun sorgulanması gerekir. Kalitenin tanımını inceleyecek olursak, kalite farklı tanımları olan bir kavramdır. Juran'a göre kalite kullanımına uygunluk iken, Deming kalitenin bugünkü ve gelecekteki müşteri ihtiyaçlarını hedeflemesi üzerinde durmaktadır. Kaliteyi sıfır hatayla, spesifikasyonlara uygunlukla, mükemmellikle özdeşleştiren tanımlar da bulunmaktadır (Öztürk, 2005: 137-138). "Hizmetler için kalite; müşteri ile hizmeti sunanlar arasında etkileşimin gerçekleştiği hizmetin sunumu sürecinde değerlendirilmektedir. Sunulan hizmetin kalitesinden müşterilerin tatmini, hizmet algıları ile hizmet beklentilerinin karşılaştırılmasıdır" (Oral, 2006: 23). Görülüyor ki beklentilerin aşılması durumunda, hizmetin kalitesi yüksek olarak algılanmakta iken, beklentilerin karşılanmaması durumunda hizmetin kalitesi kabul edilemez olarak değerlendirilmektedir.

Hizmet kalitesinin, teknik ve fonksiyonel olmak üzere iki önemli bileşeni bulunduğunu öne sürmüşlerdir. Bu bileşenlerden ilki olan teknik kalite; hizmete bağlı olarak niteliksel yönleri ile açıklanmaktadır ve müşteri ve tedarikçi tarafından kolaylıkla ölçülebilmektedir. Teknik kaliteye örnek olarak; mağazada kuyrukta bekleme süresi ve hizmetin güvenilirliği verilebilmektedir.

Müşteriler, teknik kalitenin kendilerine nasıl ulaştırıldığı ile de ilgilenmektedirler. Bu bileşen, fonksiyonel kalite olarak belirtilmektedir. Fonksiyonel kalitenin ölçümü, teknik kalitenin ölçümü kadar kolay olmamaktadır. Bir mağazada kuyrukta bekleme süresince, fonksiyonel kalite; bekleme hattının gerçekleştiği çevreden ve müşterinin beklentilerinden etkilenmektedir. Bir kuaförde saç kesme hizmetinde saç kesiminden sonra saç biçiminden memnun olunup olunmaması teknik kaliteyi ve saç kesim sırasında kuaförün tavırları ve kuaför dükkânının düzeni fonksiyonel kaliteyi belirtmektedir.

Araştırmada hizmet kalitesini etkileyen unsurlar şu şekilde belirlenmiştir: erişilebilirlik, güvenilirlik, güvenlik, heveslilik, dürüstlük, empati, yeterlilik, nezaket, inanılabilirlik, erişim, iletişim, konfor, estetik, yardımseverlik, bulunurluluk, ilgi, bilgi, düzen, esneklik, dostça yaklaşım, fiziksel görünüm (Parasuraman, Berry ve Zeithaml 1991: 420). Bunların dışında hizmet kalitesi ile ilgili algıları etkileyecek hususların iletişim şekli, çalışanların ihtiyaçları, bilgi ve deneyimler tarafından etkilendiği tespit edilmiştir (İslamoğlu vd., 2006: 138). Bunların bir kısmı hiç kuşku yoktur ki doğrudan hizmeti alanların algıları ile ilgilidir. Hizmet alanların hizmetten beklentilerini ve sunulan hizmeti algılamalarını etkileyen çok sayıda faktör vardır. Bu faktörlerden bazılarını yönetim denetim altına alamaz, bazılarını ise denetleyebilir.

Beklenenle algılanan hizmet arasındaki farkların müşteri özellikleri ve hizmet özelliklerinden kaynaklandığı söylenebilir. "Müşteri özelliği onun kimliği, psikoloji, toplumsal, fiziksel durumu ile hedefleri açısından değerlendirilir. Bu özellikler onun hizmet beklentilerini etkiler. Sözelimi, spora düşkün bir tüketici iş çıkışında gittiği spor tesisinde yiyecek ve içecek ihtiyacının basit bir biçimde de olsa (Fast-food) karşılanmasını bekler. Buna karşılık eşiyile akşam yemeğini dışarıda yemek isteyen tüketicinin beklediği hizmet kalitesi ve düzeyi başkadır" (İslamoğlu vd., 2006: 142).

Buraya kadar yazılanlardan yola çıkarak hizmet kalitesinin hizmetin teknik özelliklerine, hizmetin algılanan (işlevsel) özelliklerine bağlı olduğunu söylemek mümkündür. Diğer taraftan hem teknik hem de işlevsel hizmet kalitesi hizmeti üretenlerin işe ilişkin tutum ve davranışlarından etkilenecektir

ki, bu tutum ve davranışların örgüt kültürü ile ilişkisi göz ardı edilemez. Böylece, hizmet kalitesinin işgörenlerin özelliklerine (Bitner, Booms ve Tetreault, 1990: 71; Bowen ve Schneider, 1986: 138-139), hizmet üretiminde kullanılan teknolojiye, hizmet süreçlerindeki başarıya, hizmeti alanların özelliklerine ve beklentilerinin tatmin edilmesine (Hicks, 1979: 440-441; Nyquist, Bitner ve Booms, 1986: 37; Czepiel vd., 1986: 8-9; Uyguç, 1998: 60; Lehtinen, 1983: 308), hizmet üretimindeki lojistik faaliyetlerin başarısına ve son olarak örgütsel yapıya bağlı olduğunu söyleyebiliriz. Bu noktadan sonra sorun hizmet kalitesinin nasıl ölçüleceği ile ilgili olmaktadır.

1.6. Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi

Hizmet kalitesini değerlendirirken, müşteriler, hizmet beklentileri ile sunulan hizmetten algıladıklarını karşılaştırırlar. Bu ifadeyi matematiksel olarak formüle edersek, "*Hizmet Kalitesi = (Algılanan Hizmet - Beklenen Hizmet)*" gibi bir formül elde ederiz. Beklenen hizmet ve algılanan hizmet eşit ise hizmeti alanın tatmin olduğunu düşünebiliriz. Algılanan hizmet beklenen hizmetten daha büyük olduğunda hizmeti alanın mutluluğu ortaya çıkar. Algılanan hizmet beklenen hizmetten daha düşük ise hizmeti alan hizmet kalitesinden tatmin olmamış demektir. Bu ölçüm yöntemi en genel anlamda SERVQUAL (service quality) yöntemi olarak bilinmektedir. SERVQUAL yöntemi Zeithaml, Parasuraman ve Berry (1988) tarafından geliştirilen örgütün hizmet kalite performansı ile müşterinin hizmet kalite beklentileri veya ihtiyaçları arasındaki farkların analizine dayanan bir ölçüm yöntemidir. Hizmet kalitesinin ölçülmesine ilişkin başka yöntemler de söz konusu olabilir. Ancak bu çalışmada SERVQUAL yöntemi tercih edilmiştir.

Yöntem özünde beş temel boyutu sorgulamaktadır. Bu boyutlar: (1) hizmet işletmesinin fiziksel imkanlarının, ekipmanlarının, personelinin ve iletişim materyallerinin görünüşünü esas alan *maddi boyut*, (2) kurumun söz verdiği hizmeti güvenilir ve doğru biçimde sağlama yeteneğini esas alan *güvenilirlik boyutu*, (3) müşteriye yardımcı olma ve zamanında hizmet verme istekliliğini esas alan *yanıt boyutu*, (4) çalışanların müşteride güven ve itimat oluşturma yetenekleri ile bilgi ve nezaketlerini esas alan *güvence boyutu*, (5) kurumun müşterilerine dikkat ve ihtimam göstermesini esas alan *empati boyutu*.

Yöntemin uygulanmasında müşterilerin hizmet kalitesi algısı önemlidir. Bunu belirlemek için müşterilere yukarıdaki boyutların her birisi ile ilgili sorular içeren bir anket uygulanır ve her bir boyutun görece öneminin, performans beklentilerin belirlenmesi ve firmanın performansının ölçümü amaçlanır. Böylece örgütün hizmet kalite performansı ile müşterinin hizmet kalite beklentileri veya ihtiyaçları arasındaki farklar ortaya çıkarılarak analiz

edilir. Analiz edilen farklar şunlardır:

Birinci Fark: Müşterilerin beklentileri ile işletme yöneticilerinin ve çalışanlarının, müşterilerin beklentilerini algılaması arasındaki farktır. Yönetim, müşterilerin beklentilerini tam olarak belirleyemezse hizmet kalitesinde sorunlar oluşmaktadır. Burada söz konusu olan kalite açığı hedef grubun kalite istemlerinin eksik ya da yeterli olarak saptanamamış olmasından kaynaklanabilir. İşletme kalitesini, hedef grubun hizmetlerin beklentileri konusundaki kendi tahminlerine göre yönlendirmiştir. Ya da toplanan verilerin yanlış yorumlanmışdır. Örneğin özel hastane işletmesi, hastalık sonrası bakım kalitesi, bakım personelinin güler yüz ve dostça davranışına göre daha yüksek bir öncelik tanınmıştır. Oysa hasta daha çok ikinci öğeye öncelik tanımış olabilir.

İkinci Fark: Yönetimin ve çalışanların müşterilerin beklentilerini algılamaları ile bu algılamaları hizmet kalitesi özelliklerine dönüştürebilmesi arasındaki farktır. Yönetim, müşterilerin beklentilerini, doğru olarak algılamış olabilir, ancak bu beklentileri, sunulan hizmet kalitesine yansıtamadığında tasarım farkı oluşmaktadır. Burada belirlenen kalite, işletme tarafından kalite standardı olarak somut biçimde, uygulamada ölçülebilir hizmet kriterlerine dönüştürülemediği; bunun sonucu olarak da, gerçekleşmesi ve denetlenmesi tanımlanmış bir kalite standardı ortaya konamamıştır. Bu tür kopuklukların önlenmesi için hizmet işletmesi yönetimine, daha açık kalite standartları tanımlaması yükümlülüğü hatırlatılacaktır.

Üçüncü Fark: Müşterilerin beklentilerine göre belirlenen hizmet kalitesi standartları ile bu standartların müşterilere sağlanması arasındaki farktır. Hizmet sunumunun genellikle insana dayalı olması nedeniyle, hizmet kalitesi de büyük ölçü de hizmet sunan personelin işini ne kadar iyi yaptığı ile ilgilidir. Burada tanımlanan kalite ile bunun uygulamaya sunuluşu arasındaki kopukluk söz konusu edilmektedir. Hizmetle ilgili kalite standardı uygulamaya dönüşebilecek biçimde kusursuzca tanımlansa da, işletmenin var olan potansiyeli bu kaliteyi gerçekleştirecek güçte değildir. Örneğin lüks otel yönetimi, gelen bütün telefonların 5 saniye içinde kaldırılıp yanıtı hazır duruma getirilmesini standart olarak saptamış olabilir. Fakat bunun için yeterli sayıda santral memuru angaje edememiştir. Ayrıca eğitim eksikliği olan ya da yeterince motive edilmemiş personel veya sürekli eksik elemanla yetinme politikası da kötü hizmet kalitesinin nedenlerini oluşturabilir.

Dördüncü Fark: Müşterilere sunulan hizmet ile hizmete ilişkin müşterilere sağlanan iletişim arasındaki farktır. Müşterinin kalite beklentileri bakımından işletmenin iletişim politikası burada daha açık olarak ortaya çıkmaktadır. Bu tür sapma ve kopukluklar, fiili hizmet kalitesiyle iletişim

araçları vasıtasıyla müşteriye vaat edilen kalitenin birbirini tutmamasından kaynaklanmaktadır. Örneğin reklâmda (bütün odalar deniz görür) gibi gerçekleşmesi imkânsız olan vaatlerde bulunulmuş ve bunlar müşteride yanlış izlenimlere neden olmuştur.

Beşinci Fark: Müşterilerin hizmet kalitesi beklentisi ile hizmet kalitesini algılamaları arasındaki farktır. Müşteri esas alınarak hazırlanan bu modelin temel ağırlığı, fiili ve beklenen hizmet kaliteleri arasındaki farkta yatar. Sunulan hizmet, hizmet sunucusunca belirlenen kalitenin üstündeysenün, müşteri kalite değer yargısına yansımaları olumlu olacaktır.

Bu çalışmada SERVQUAL yöntemi kullanılarak kamu ve özel öğrenci yurtları açısından hizmet kalitesi değerlendirilmiş ve örgüt kültürü-hizmet kalitesi ilişkisi kurulmaya çalışılmıştır.

2. ÖĞRENCİ YURTLARINDA ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

21. yüzyılı yaşadığımız günümüzde eğitimde-öğretimde yaşanan gelişmeler sonucunda yüksek öğrenimdeki gençlere sunulan hizmetler açısından önemli bir yer işgal eden barınma hizmetini sağlayan öğrenci yurtları önemini gittikçe arttırmaktadır. Barınma olanağı, insanın bireysel ve sosyal yönlerden yaşamını etkileyen maddi koşullarını açıklar (Cılga, 1994: 191). Üniversite yurtları, aileleri okudukları şehirlerde oturmayan, yükseköğrenim gören öğrencilerin barındıkları, boş zamanlarını değerlendirdikleri, ders çalışma ihtiyaçlarının karşılandığı, huzur ve güven içinde yaşamaları gerekli ortamın hazırlandığı kuruluşlardır. Türkiye'de yurtlar; devlet yurtları, üniversite yurtları, özel yurtlar olmak üzere kendi aralarında ayrılmaktadırlar.

Türkiye'de devlet yurtları, Yükseköğrenim Kredi ve Yurtlar Kurumu'nun bünyesi altında toplanmıştır. Devlet yurtlarına kısaca YURTKUR denilmektedir. Üniversite yurtları da, üniversitelerin kuruluşlarıyla birlikte, üniversitelerin kampüslerinde öğrencilerin barınma, beslenme ve diğer sorunlarına kendi bütçeleriyle ve öğrenci aidatlarıyla çözüm getirmeye çalışan üniversitelere ait yurtlardır, bunlar arasında kurulan ilk üniversite yurtları ODTÜ, Hacettepe ve Boğaziçi üniversitelerininidir (Yurtkur, 2003: 5). Özel yurtlar ise, kar amacıyla şahıslar tarafından açılan yurtlardır. Bu yurtlar yükseköğrenim öğrencilerinin, barınma, beslenme, çalışma salonu gibi ihtiyaçlarını gidermek için kar amacıyla açılmışlardır.

Öğrenci yurtlarının toplumun değişik alt kültürlerinden gelen insanların oluşturduğu karmaşık yapıya sahip örgütler olması nedeniyle de kuramsal çerçevede gerçekleştirilen araştırma için uygun örgüt tipini sağlamıştır. Bu

çalışmada bir taraftan öğrenci yurtlarında SERVQUAL yöntemi ile hizmet kalitesinin ölçümü amaçlanırken, diğer taraftan hizmet kalitesi ve örgüt kültürü arasındaki ilişki sorgulanmış, bu bağlamda öğrenci yurtlarında çalışan personel, hizmeti alan öğrenciler, öğrenci yurtlarının yapısı, kullandıkları teknoloji ve hizmet süreçleri değerlendirilmiştir.

3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE YÖNTEMİ

Bu çalışma örgüt kültürünün algılanan hizmet kalitesi üzerindeki etkilerini kamu ve özel sektör örgütleri açısından araştırmayı amaçlamaktadır. Alan araştırması hizmet sektöründe faaliyet gösteren kamu ve özel öğrenci yurtlarında yapılmıştır.

Araştırmanın pilot çalışması sırasında her iki anket türü için de bağımlı ve bağımsız değişkenler belirlenmiştir. Yurt çalışanlarına yönelik ölçekte bağımlı değişken yurdun örgüt kültürünü kapsarken, bağımsız değişkenler ise cinsiyet, yaş, eğitim durumu, deneyim, yurt türü (kamu veya özel) ve pozisyon olarak belirlenmiştir.

Öğrencilere yönelik ölçekte ise bağımlı değişken algılanan hizmet kalitesini ifade ederken, bağımsız değişkenler cinsiyet, yaş, yurt türü (kamu veya özel) ve oda tipi etmenlerinden oluşmaktadır.

Çalışmada ana hipotez “*Bir örgütün kültürünün maddi unsurları olan davranış tarzları ve örgütsel kurallar, algılanan hizmet kalitesini önemli ölçüde etkilemektedir*” şeklinde formüle edilmiştir. Bu ana hipotezden yola çıkarak, aşağıdaki alt hipotezler test edilmiştir:

H1: Yüksek öğretimdeki gençlere sağlanan barınma hizmetlerinin algılanan kalitesi bu hizmeti sağlayan kurumların örgütsel kültürüne ait maddi unsurlardan olan örgütsel kurallardan etkilenmektedir.

H2: Kamu ve özel sektör tarafından yüksek öğretimde hizmetlerin algılanan kaliteleri arasında, özel sektör lehine olumlu fark vardır.

H3: Kamu ve özel sektör tarafından sağlanan yüksek öğretimde barınma hizmetinin algılanan kaliteleri arasındaki fark özel sektörün daha girişimci-yenilikçi olması, kamu sektörünün daha bürokratik olmasından kaynaklanmaktadır.

Araştırmanın sınırlılıkları açısından şu hususların belirtilmesinde yarar görülmektedir. Denekler, belirli bir zaman diliminde (2006-2007), öğrenci

yurtları konusunda kamuoyundaki hassasiyetler bulunması ve çalışmanın gerçekleştirilmesindeki maddi sınırlılıklar nedeni ile yılında Konya ve Ankara'daki belirlenen yurtlarda görev yapan çalışanlar ve bu yurtlarda kalan öğrenciler olmuşlardır. Elde edilen bilgiler anket formundaki ve görüşmelerdeki sorulara verilen cevaplar ile sınırlıdır. Ankete katılan denekler basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile seçilmek zorunda kalmıştır.

3.1. Araştırma Yöntemi

Alan araştırmasında veri toplama tekniği olarak kamu ve özel öğrenci yurtlarında çalışanlara ve barınanlara yönelik iki ayrı anket uygulanmıştır. Bu anket çalışması bir taraftan öğrenci yurtlarında çalışan kişilerin çalıştıkları kurumları kendi açılarından nasıl algıladıklarını, diğer taraftan barınanların sunulan hizmet kalitesini nasıl algıladıklarını tutum ölçekleriyle belirlemeye yönelik bir çalışmadır. Anket sonuçları uygun istatistiksel teknikler kullanılarak analiz edilmiştir. Diğer bir veri toplama tekniği olarak kullanılacak anket çalışmasına ilave olarak kapsama dâhil edilen öğrenci yurtlarındaki çalışanlar, yöneticiler ve barınan öğrenciler ile yapılandırılmamış görüşmeler yapılmıştır. Böylece anket çalışması ile elde edilecek bulguları farklı bir açıdan değerlendirmeye yardımcı olacak verilere ulaşılması amaçlanmıştır.

Araştırmaya, Ankara ve Konya illerindeki 6 özel ve kamu öğrenci yurdu dahil edilmiştir. Çalışanlara uygulanan ve *örgüt kültürünü* belirlemeye yönelik 40 soruluk ankette 50'si kamu ve 50'si özel yurtda görev yapan 100 kişiye ulaşılmış ve geri dönüş sağlanmıştır. *Algılanan hizmet kalitesi* (SERVQUAL) ile ilgili olarak öğrencilere uygulanan 40 soruluk ankette ise 150'si özel ve 150'si kamu yurtlarında kalan 300 öğrenciye ulaşılmış ve geri dönüş sağlanmıştır. Anketlerde 5'li Likert ölçeği kullanılmış, verilerin analizinde ölçek değerleri değişkenlerle ilgili soru sayısına bağlı olarak farklılaştırılmıştır.

Araştırmanın anketle sınırlı kalmasında kimi etmenlerin sorgulanması yeterli görülmediğinden ayrıca görüşme yöntemi de kullanılmıştır. Böylece, araştırmada, anket yöntemiyle pozitivist bir yaklaşım ve görüşme yöntemi ile de yorumlamacı bir yaklaşım bir arada ele alınmıştır.

İki bağımsız grup arasındaki farka bakarken bağımsız grup t-testi (independent sample t-test), ikiden fazla grup arasındaki farklara bakarken ise tek-yönlü varyans analizi kullanılmıştır (F testi). Sürekli değişkenler arasında ya da başka bir ifadeyle orijinal ölçek düzeyleri arasındaki ilişkilerde Pearson korelasyon katsayısı kullanılmıştır. Ölçek değerleri düşük, orta ve yüksek olmak üzere 3 ana gruba ayrılmış ve bu bağımlı ölçek düzeyleri ile kategorik değişkenler arasındaki çapraz tablolarda da Ki-kare analizi kullanılmıştır.

Analizlerde anlamlılık için asgari kritik değer 0.05 olarak alınmıştır.

3.2. Bulgular

Bulgular iki ana başlık altında sunulmaktadır. Bunlardan birincisi örgüt kültürüne ilişkin olarak kamu ve özel yurt çalışanlarının algılarını ölçmeye yönelik anket ile ilgili bulgular iken ikincisi öğrencilerin sunulan hizmetin kalitesini algılamalarını ölçmeye yönelik anket ile ilgili bulgulardır.

3.2.1. Kamu ve Özel Yurt Çalışanlarının Örgüt Kültürünü Algılamaları

Çalışanlara yönelik ankette *bürokratik kültürü* ölçmeye yönelik 5 soru, *girişimci ve yenilikçi kültürü* ölçmeye yönelik 15 soru ve *bürokratik-girişimci kültürü* ölçmeye yönelik 13 soru sorulmuştur. 40 sorudan oluşan anketin diğer soruları cinsiyet, yaş, eğitim, yurt, deneyim, idari pozisyon ve yurttaki çalışma koşullarına ilişkin sorulardır. Birinci değişken için ölçek değeri en düşük 5 ve en yüksek 25; ikinci değişken için ölçek değeri en düşük 15 ve en yüksek 75; üçüncü değişken için ölçek değeri en düşük 13 ve en yüksek 65 olmuştur.

3.2.1.1. Bürokratik Kültürün Personel Tarafından Algılanması

Çalışanların bürokratik kültürü algılama düzeyi 5-25 arasında değerlendirilmiştir. Bu skala çerçevesinde en düşük değer 14 ve en yüksek değer 25 olmuştur. Çalışanların bürokratik kültürü algılama düzeyi (düşük-orta-yüksek) ortalama 20.7 olarak gözlenmiştir. Bu değer yüksek bir değerdir. Yurtlarda çalışan kadın personelin ortalama bürokratik kültürü algılama düzeyinin (20.7) erkek çalışanların algılama düzeyinden (20.66) kısmen yüksek olduğu gözlenmiştir. Kadın çalışanlarda bürokratik kültürü yüksek düzeyde algılayanların oranı %44 iken erkeklerin çoğunluğu (%66) bürokratik kültürü orta düzeyde algılamaktadır (Ki-kare=10.308, $p<0.006$). Bürokratik kültürü algılama düzeyi ile yaş, öğrenim ve deneyim (çalışma düzeyi) arasında herhangi bir etkileşim gözlenmemiştir.

Çalışan personelin bürokratik kültürü algılama düzeyi işyerindeki pozisyonuna göre farklılık göstermektedir ($F=7.644$, $p<0.001$). Departman ve yöneticilerinde bu değer en düşükken (16.66) departman sorumlusu ve alt yetkililer (21.97) ile hizmetli ve diğer görevliler (20.91) için anlamlı derecede yüksek görülmektedir (Ki-kare=20.917, $p<0.001$).

Kamu yurtlarında çalışan personelin %50'si yüksek ve özel yurtlarda çalışanların %58'i orta düzeyde bürokratik kültür algısına sahiptir. Kamu (21.66) ve özel (19.70) yurttaki çalışanların bürokratik kültürü algılama

düzeyini etkilemektedir ve anlamlıdır (Ki-kare=10.399, $p<0.006$).

3.2.1.2. Girişimci ve Yenilikçi Kültürün Personel Tarafından Algılanması

Çalışanların girişimci ve yenilikçi kültürü algılama düzeyi 15-75 arasında değerlendirilmiştir. Çalışanların ortalama düzeyi 60 olarak belirlenmiştir. Gözlenen en düşük değer 46 ve en yüksek değer 75'tir. Cinsiyet açısından anlamlı bir farklılık gözlemlenmemiştir. Yaş parametresi açısından anlamlı farklılık olduğu gözlemlenmiştir. Girişimci ve yenilikçi kültürü algılama düzeyi yaşa bağlı olarak değişmektedir. Genç (18-25 yaş arası) çalışanların algı ortalaması (66.20) yüksek iken, 26-30 yaş grubunda 56.70 ortalama ve 30 yaş üzeri grupta 60.61 ortalama görülmüştür. Bu farklılık anlamlı bulunmuştur (Ki-kare=13.734, $p<0.008$). Eğitim düzeyine göre algıda anlamlı farklılık ortaya çıkmıştır.

Girişimci-yenilikçi kültürü algılama düzeyinin öğrenim düzeyi arttıkça yükseldiği görülmektedir. Üniversite mezunlarının girişimcilik ve yenilikçilik kültürü algılamalarının (61.39) daha yüksek, ilk ve orta okul mezunlarının daha düşük (58.47) olduğu gözlenmektedir (Ki-kare= 10.893, $p<0.028$). Kamu (57.30) ve özel (62.70) yurt çalışanları arasında anlamlı farklılık görülmüştür ($t=-4.165$, $p<0.001$). Kamu yurtlarında çalışanların girişimcilik ve yenilikçilik kültür düzeyini algılama düzeyinin özel yurttakilere göre daha düşük olduğu gözlenmiştir (Ki-kare=7.594, $p<0.022$). Deneyim (tecrübe) açısından anlamlı farklılık yoktur. İdari pozisyon açısından anlamlı farklılık yoktur.

3.2.1.3. Bürokratik-Girişimci Kültürün Personel Tarafından Algılanması

Çalışanların her iki kültür düzeyinin birlikte algılamasında değerlendirme aralığı 13-65 iken en düşük 34 ve en yüksek 63 düzeyinde olduğu gözlenmiştir. Cinsiyet parametresi açısından anlamlı farklılık vardır. Kadınların (52.5) her iki kültürü birlikte algısı erkeklere (49.52) göre daha yüksektir (Ki-kare=9.854, $p=0.007$). Çalışanların yaşı ile her iki kültürü birlikte algılama arasında anlamlı ilişki vardır. Genç (18-25 yaş arası) çalışanların algı ortalaması (56.30) yüksek iken, 26-30 yaş grubunda 48.23 ortalama ve 30 yaş üzeri grupta 51.51 ortalama görülmüştür. (Ki-kare=21.812, $p<0.001$). Öğrenim düzeyleri açısından anlamlı farklılık bulunamamıştır. Deneyimin, her iki kültürün birlikte algılanma düzeyini etkilediği gözlenmiştir. En yüksek algılamanın (52.16) en deneyimsiz grupta ve en düşük algılamanın (49.57) da en deneyimli grupta olduğu görülmektedir. (Ki-kare=22.077, $p=0.001$). İdari pozisyonlar arasında anlamlı farklılık gözlenmemiştir. Kamu (48.56) ve özel (53.46) yurtlar arasında anlamlı farklılık gözlenmiştir ($t=-4.817$, $p<0.001$). Çalışılan yurt türü önemli derecede

her iki kültürü birlikte algılamayı etkilemektedir. Özel sektörde yüksek ve kamuda orta düzeyde görülmektedir (Ki-kare=20.251, $p<0.001$).

3.2.1.4. Bürokratik, Girişimci-Yenilikçi, Bürokratik-Girişimci Örgüt Kültürlerini Algılama Düzeyleri Arasındaki İlişki

Bu üç parametre arasında sadece girişimci-yenilikçi kültür ile bürokratik-girişimci anlayış arasındaki algılamalar arasında doğrusal ve pozitif yönde bir ilişki belirlenmiştir. Diğer taraftan, bürokratik kültürün algılanması ile diğer algılamalar arasında anlamlı bir ilişki gözlenmemiştir.

3.2.2. Kamu-Özel Öğrenci Yurtlarındaki Öğrencilerin Hizmet Kalitesini Algılamaları

Kamu ve özel öğrenci yurtlarında barınan öğrencilere yönelik ankette *öğrenci memnuniyetini* ölçmeye yönelik 15 soru, *öğrencinin örgüte ilişkin algısını* ölçmeye yönelik 11 soru ve *öğrencinin hizmet konusundaki beklentilerinin gerçekleşme düzeylerini* ölçmeye yönelik 7 soru sorulmuştur. 40 sorudan oluşan anketin diğer soruları cinsiyet, yaş, eğitim, yurt, yurttaki barınma süresi, yurttaki barınma şartları, yurda yerleşmeden önce ve yerleştikten sonraki beklenti ve alınan hizmete ilişkin sorulardır. Birinci değişken için ölçek değeri en düşük 15 ve en yüksek 75; ikinci değişken için ölçek değeri en düşük 11 ve en yüksek 55; üçüncü değişken için ölçek değeri en düşük 7 ve en yüksek 35 olmuştur.

3.2.2.1. Öğrencilerin Memnuniyet Düzeylerinin Değerlendirilmesi

Araştırmaya katılan 300 öğrencinin memnuniyet düzeyinin ortalaması 46.5 olarak görülmektedir. Değerlendirme aralığı 15-75 iken çalışmada en düşük memnuniyet düzeyi 22 ve en yüksek memnuniyet düzeyi 72 olarak gözlenmiştir. Cinsiyet parametresinde anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Yurt türüne (kamu-özel) bağlı olarak memnuniyet düzeylerinde anlamlı farklılık bulunmaktadır. Kamu yurtlarında ortalama memnuniyet düzeyi 38.33 iken, özel yurtlarda 54.76 olmaktadır ($t=-17.178$, $p<0.001$). Bu ilişki frekans dağılımları açısından da gözlemlenmektedir (Ki-kare=142.546, $p<0.001$). Özel yurtlarda kalanların %74'ü çok memnun iken kamu yurtlarında kalanların sadece %8'i çok memnun olduğunu ifade etmiştir. Söz konusu algı yaş, barınılan odanın kapasitesi, yurttaki barınma süreleri konusunda anlamlı farklılıklar göstermektedir.

3.2.2.2. Öğrencilerin Örgüte İlişkin Algılarının Değerlendirilmesi

Öğrencilerin algılama düzeyi 11-55 aralığında gözlenmesi beklenirken en düşük algılama 21 en yüksek algılamanın 53 düzeyinde olduğu gözlenmiştir. Genel olarak algılama ortalama düzeyi 36.27 olarak gözlenmiştir. Cinsiyet açısından anlamlı fark yoktur. Yaş örgüt yapısını algılamada önemli bir faktör olmakta, genç öğrencilerin örgüt yapısını algılama düzeylerinin yüksek olduğu görülmektedir ($F=2.674$, $p=0.047$). Barınılan odanın kapasitesi algıyı önemli oranda etkilemektedir. Daha az kişinin kaldığı odalarda algı yükselmekte, oda kapasitesi arttıkça algı düşmektedir ($F=47.314$, $p<0.001$). Örgüt yapısını algılama düzeyinde yurt tipinin de önemli bir faktör olduğu görülmektedir. Özel yurtlardaki memnuniyet düzeyinin ortalama yaklaşık 16 puan daha yüksek olduğu gözlenmektedir. ($t=-14.609$, $p<0.001$). Algılama düzeyi kamu yurtlarında kalan öğrencilerde çoğunlukla %79 oranında orta düzeyde görülürken özel sektör yurtlarında kalan öğrencilerde %54 oranıyla algılama yüksek düzeyde görülmektedir. Özel sektörde algılama düzeyi düşük hemen hemen hiç öğrenci yok gibidir. Sonuç olarak algıma düzeyi ile yurt türü arasında kesin bir bağlantı söz konusudur ve istatistiksel olarak da anlamlı bulunmuştur ($Ki-kare=95.380$, $p<0.001$).

3.2.2.3. Öğrencilerin Himzet Konusundaki Beklentilerinin Gerçekleşme Düzeyine İlişkin Değerlendirme

Öğrencilerin beklentilerinin ve dileklerinin karşılanması düzeyi 7-35 aralığında gözlenmesi beklenirken en düşük 12 ve en yüksek 34 düzeyinde olduğu gözlenmiştir. Genel olarak beklenti ve dileklerin karşılanması düzeyi ortalama 22.7 olarak gözlenmiştir. Cinsiyet parametresi açısından anlamlı fark yoktur. Yaş parametresi beklentilerde anlamlı fark yaratabilmektedir. İleri yaştaki öğrencilerin beklenti ve dileklerinin gerçekleşmesi düzeyi daha düşüktür ($F=2.674$, $p=0.047$). Beklenti ve dileklerin karşılanmasında özel yurtların kamu yurtlarına göre anlamlı olarak daha etkin olduğu gözlenmektedir. Özel yurtlarda isteklerin karşılanma düzeyi ortalama 26.02 iken kamu yurtlarında 19.38 olarak belirlenmiştir. ($t=-12.684$, $p<0.001$).

Diğer ilginç bir nokta ise özel yurtlarda kalan en deneyimli öğrencilerin düzeyleri yüksekken kamu yurtlarında kalan en deneyimli öğrencilerin beklenti ve dileklerin karşılanması düzeyi daha düşüktür ($Ki-kare=87.125$, $p<0.001$).

3.3. Memnuniyet, Algılama, Beklenti ve Dileklerinin Karşılanması Düzeyleri Arasındaki İlişki

Her üç parametre arasında doğrusal ve pozitif yönde ilişkilerin olduğu grafikten ve testten gözlenmektedir. Pearson korelasyon katsayıları incelendiğinde memnuniyet düzeyi daha çok beklenti ve dileklerin

gerçekleştirilmesiyle yüksek ilişki içerisinde. Diğer taraftan, algılama düzeyi de memnuniyet düzeyi ile yüksek ilişki içerisinde. Öğrencilerin memnuniyet düzeyi ile algılama düzeyleri arasında oldukça yüksek bir ilişki gözlenmiştir. Algılaması yüksek olan öğrencilerin %84'ünün memnuniyet düzeyleri de yüksektir. Anlamlı ilişki istatistiksel olarak ta belirlenmiştir (Gamma=0.884, $p<0.001$).

Benzer şekilde ve hatta daha yüksek bir düzeyde memnuniyet düzeyi ile beklentilerin ve dileklerin gerçekleşmesi arasında ilişki gözlenmiştir. Yüksek düzeyde beklenti ve dilekleri gerçekleştirenlerin memnun olma oranları %83 diğer taraftan beklenti ve dileklerinin düşük düzeyde gerçekleştirenlerin de memnuniyet düzeylerinin düşük olanlarının oranı %75 olarak gözlenmiştir. Buradaki ilişki de oldukça yüksek hesaplanmıştır (Gamma=0.908, $p<0.001$).

Algılama düzeyi ile beklenti ve dileklerin gerçekleşmesi arasında da oldukça yüksek bir ilişki gözlenmiştir (Gamma=0.850, $p<0.001$). Yurtlarda öğrencilerin aldığı hizmet kalitesi üç farklı yönden ölçülmüş ve aralarında çok yüksek ilişki belirlenmiştir.

SONUÇ ve DEĞERLENDİRME

Rekabetin önemli gücü olan bilginin ortaya çıkması ve sürdürülebilirliğinin sağlanması örgütün sahip olduğu değerlere bağlıdır. Örgüt kültürü, bir örgütün manevi ve maddi değerlerinden vücut bulur ve örgütsel performans açısından vazgeçilmez olarak nitelendirilen standart davranışları belirler.

Çalışmanın uygulamalı bölümünde ele alınan öğrenci yurdu işletmeleri ile ilgili araştırma öncesi ortaya konulan savlar doğrulanmıştır. Kamu ve özel sektör öğrenci yurtlarının Örgüt kültürlerinin öğrenciler açısından algılanan hizmet kalitesinin incelendiği çalışmada H₁, H₂ ve H₃ hipotezleri kabul edilmiştir. Dolayısıyla, yüksek öğretimdeki gençlere sağlanan barınma hizmetlerinin algılanan, kalitesi bu hizmeti sağlayan kurumların örgütsel kültürüne ait maddi unsurlardan olan davranış tarzları ve örgütsel kurallardan etkilenmektedir. Hipotez pozitif yönde doğrulanmıştır. Öte yandan, kamu ve özel sektör tarafından sağlanan yüksek öğretimde barınma hizmetlerinin algılanan kaliteleri arasında fark vardır. Özel sektör öğrenci yurtlarındaki pozitif yönde oluşturulan örgüt kültürü ve öğrencilere sunulan hizmet kalitesinin kamu yurtlarına oranla daha yüksek seviyede algılandığı açıktır. Bu gerçeğin yanı sıra, kamu ve özel sektör tarafından sağlanan yüksek öğretimde barınma hizmetinin algılanan kaliteleri arasındaki fark her iki kesimdeki kurumların örgütsel kültürlerinin maddi unsurları olan davranış tarzları ve

örgütsel kurallar arasındaki farktan kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla, özel yurtlar personelinin daha profesyonel ve olumlu anlayış tarzından ve örgütsel yapıdaki uyumdan dolayı kamu yurtlarından daha yüksek seviyede bir hizmet sunmakta ve sunulan bu hizmetler aynı oranda öğrenciler tarafından algılanmaktadır. Kamu yurtlarında ise barınma hizmetinin sağlandığı bu işletmelerde tamamen bir bürokratik yapı söz konusudur ve öğrenciler bu durumdan negatif yönde etkilenmektedirler. Bu açıdan ele alınacak olursa özel öğrenci yurtlarının girişimci bir kültüre sahip olduğu, diğer taraftan kamu yurtlarının ise genellikle bürokratik yapıya sahip oldukları söylenebilir. Bu durumda davranış tarzları ve örgütsel kurallar açısından kamu yurtlarının daha katı olduğu ve öğrencilere sunulan hizmetlerin bu faktörler nedeniyle olumsuz etkilendiği, dolayısıyla da algılanan hizmetin kalitesine negatif yönde etki ettiği açıktır.

Kamu yurtlarının bölüm içi ve bölümler arası iletişimde başarılı olduğu söylenebilir ancak kültürün bir parçası ve iletişimde önemli bir yer teşkil eden örgütsel sembollere ilişkin uygulamalarda yetersiz bulunmuş; mesleki terminolojilerinin de tam anlamıyla oluşmadığı belirlenmiştir.

Araştırma yaptığımız özel öğrenci yurtlarının işbirliği ve takım ruhunun oluşmasına ilişkin uygulamalarda başarılı olduğu belirtilebilir. Aynı şekilde kamu yurtları bu konuda başarısız olmuşlardır. Ancak personelin kendi aralarındaki problemleri kendilerinin çözmeleri konusunda birtakım eksiklikleri her iki işletme türünde de yani hem kamu hem de özel öğrenci yurtlarında görülmektedir.

KAYNAKÇA

- Atay, K. (2001) "Okul Kültürü: Kuramdan Uygulamaya Eğitim Yöntemi", **Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 23, 179-191.
- Bakan, İ., T. Büyükbeşe ve Ç. Bedestenci (2004) **Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü: Teorik ve Ampirik Yaklaşım**, İstanbul: Aktüel Yayınları.
- Bitner, M.J., B.H. Booms and M.S. Tetreault (1990) "The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents", **Journal of Marketing**, 54, 71-84.
- Bowen, D.E. and B. Schneider (1986) "Boundary-Spanning Role Employees and The Service Encounter: Some Guidelines for Management and Research" in J.A. Czepiel, Michael R. Solomon, Carol F. Suprenant (eds.), **The Service Encounter: Managing Employee/Customer Interaction in Service Businesses**, Lexington MA: Lexington Books, 127-148.

- Bozkurt, R. (2000) **Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarını Hızlandıran Kültürel Varsayımlar ile İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler: Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları**, (Çev. Z. Ayçan), Ankara: Türk Psikologlar Derneği.
- Byars, L.L. (1984) **Strategic Management: Planning and Implementation**, New York: Harper and Row.
- Byars, L.L. (1987) "Organizational Philosophy and Mission Statements", **Planning Review**, 15(4), 32-36.
- Cılga, İ. (1994) **Gençlik ve Yaşam Niteliği**, Ankara: Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü.
- Deal, T.E. and A.A. Kennedy (1982) **Corporate Cultures**, Massachusetts: Wesley.
- Deshpande, R. and F.E. Webster (1993) "Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda", **Journal of Marketing**, 53, 3-15.
- Dunphy, D.C. and D.A. Stace (1988) "Transformational and Coercive Strategies for Planned Organizational Change: Beyond the OD Model", **Organizational Studies**, 9(3), 317-334.
- Eren, E. (2006) **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul: Beta Yayınları.
- Hicks, H.G. (1979) **Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından**, (3. Baskı), (Çev. O. Tekok vd.), Ankara: Turhan Kitabevi.
- Hofstede, G. (1980) **Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values**, Beverly Hills: Sage.
- Hofstede, G., B. Neuijen, D.D. Ohavy ve G. Sanders (1990) "Measuring Organizational Cultures", **Administrative Science Quarterly**, 35(2), 286-316.
- Hofstede, G. (1991) **Culture and Organizations: Software of the Mind**, London: McGraw-Hill.
- İslamoğlu, A.H., B. Candan, Ş. Hacıfendioğlu ve K. Aydın (2006) **Hizmet Pazarlaması**, İstanbul: Beta Yayınları.
- Kilmann, R.H. ve M.J. Saxton (1985) **Gaining Control of the Corporate Culture**, (Çev. R. Serp), San Francisco: Jossey-Bass.
- Kono, T. (1992) **Corporate Culture and Long-range Planning, Strategic Management in Japanese Companies**, Oxford: Pergaman Press.
- Lehtinen, J.R. (1983) **Customer-Oriented Service System**, Tampere: Tampere University.

- Lewin, K. (1963) **Field Theory in Social Sciences**, (Çev. D. Cartright), Tavistock: Tavistock Publications Ltd.
- Nyquist, J.D., M.J. Bitner and B.H. Booms (1986) "Identifying Communication Difficulties in the Service Encounter: A Critical Incident Approach" in J.A. Czepiel, Michael R. Solomon, Carol F. Suprenant (eds.), **The Service Encounter: Managing Employee/Customer Interaction in Service Businesses**, Lexington MA: Lexington Books, 195-212.
- Oral, S. ve H. Yüksel (2006) **Hizmet İşlemleri Yönetimi**, İzmir: Kanyılma Yayıncılık.
- Öktem, M.K., D.N. Leblebici; M. Arslan; M. Kılıç ve M.D. Aydın (2003) "Girişimci Örgütsel Kültür ve Çalışanların İç Girişimcilik Düzeyi: Uygulamalı Bir Çalışma", **Hacettepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi**, 21(1), 169-188.
- Öztürk, Y. ve K. Seyhan (2005) "Konaklama İşletmelerinde Sunulan Hizmet Kalitesinin Artırılmasında İşgören Eğitiminin Yeri ve Önemi", **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, 2005, 1, 121-143.
- Parasuraman, A., V.A. Zeithaml, L.L. Berry (1988) "SERVQUAL: a Multiple-item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Quality", **Journal of Retailing**, 64(1), 12-40.
- Parasuraman, A., L.L. Berry and V.A. Zeithaml (1991) "Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale", **Journal of Retailing**, 67(4), 420-450.
- Peters, T. and R. Waterman (1982) **In Search of Excellence**, New York: Harper and Row.
- Pettigrew, A.M. (1979) "On Studying Organizational Cultures", **Administrative Science Quarterly**, 24(4), 570-581.
- Quinn, R.E. and K. Cameron (1983) "Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence", **Management Science**, 29(1), 33-51.
- Schein, E. (1976) **Örgüt Psikolojisi**, (Çev. M. Öztürk), Eskişehir: İ.T.İ.A. Yayınları.
- Schein, E.H. (1992). **Organizational Culture and Leadership**, (2nd ed.), San Francisco: Jossey-Bass Business and Management Series.
- Unutkan, G.A. (1995) **İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü**, İstanbul: Türkmen Kitapevi.
- Uyguç, N.(1998) **Hizmet Sektöründe Kalite Yönetimi: Stratejik Bir Yaklaşım**, İzmir: Dokuz Eylül Yayınları.

Wilkins, A.L. and W.G. Quchi (1983) "Efficient Cultures: Exploring the Relationship between Organizational Culture and Performance", **Administrative Science Quarterly**, 28(3),468-481.

Yurtkur (2003) **Yurtkur 2003**, Ankara: Yüksek Öğrenim Kredi ve Yurtlar Kurumu.