

GEFAD / GUJGEF 39(2): 963-987(2019)

Üniversitelerde Örgüt Kültürü Üzerine Karşılaştırmalı Bir İnceleme* **

A Comparative Examination of Organizational Culture in the Universities

Mehmet Fatih KÖSE¹, Mehmet KORKMAZ²

¹Gençlik ve Spor Bakanlığı. m.fatihkose@gmail.com

²Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Eğitim Yönetimi A.B.D.
korkmaz@gazi.edu.tr

Makalenin Geliş Tarihi: 06.02.2019

Yayına Kabul Tarihi: 23.06.2019

ÖZ

Bu çalışma, Cumhuriyet'in ilk üniversiteleri arasında yer alan ve 2017 yılında Yükseköğretim Kurulu tarafından araştırma üniversitesi olarak tanımlanan, Ankara'daki dört büyük devlet üniversitesinin örgüt kültürünü karşılaştırmalı olarak değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Araştırmanın örneklemini dört farklı üniversitede görev yapan 647 akademik personel oluşturmuştur. Araştırmada ölçme aracı olarak Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği kullanılmıştır. Araştırmanın temel sonuçları, rekabetçi değerler çerçevesinde üniversitelerde; yenilikçi takım kültürü, rekabetçi kültür ve hiyerarşik kültür olmak üzere üç farklı örgüt kültürü tipi görüldüğünü, örgüt kültürünün üniversite ve fakülte değişkenine göre farklılaştığını, cinsiyet ve akademik görev değişkenlerinin ise farklılık ortaya koymadığını göstermektedir.

Anahtar Sözcükler: Yükseköğretim, Üniversitelerde örgüt kültürü

ABSTRACT

This study aims to evaluate the organizational culture of the four largest state universities in Ankara, which are among the first universities of the Republic and identified as research universities by Higher Education Board in 2017. The sample of the study consisted of 647 academics working in four different universities. Organizational Culture Evaluation Scale was used as a measurement tool. The main results of the study indicated that three different organizational

* **Alıntılama:** Köse, M.F., ve Korkmaz, M. (2019). Üniversitelerde örgüt kültürü üzerine karşılaştırmalı bir inceleme. *Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 39(2), 963-987.

** Bu çalışma, birinci yazarın doktora tezi kapsamında hazırlanmıştır.

culture types (i.e., innovative team culture, competitive culture and hierarchical culture) were seen in the universities within the competitive values framework. Organizational culture differed according to university and faculty variables. In addition Gender and academic duty variables did not show any differences.

Keywords: Higher education, Universities' organizational culture.

GİRİŞ

Yükseköğretim toplumsal gelişme ve kalkınma üzerindeki etkileri ile ulusal açıdan stratejik bir öneme sahip olduğu gibi özellikle bilim, teknoloji ve ekonomi üzerindeki belirleyici etkileriyle de en önemli küresel rekabet alanlarından birisini oluşturmaktadır. Wissema'ya (2009) göre, toplumsal dönüşüm, bilim ve teknolojideki küresel rekabet ve üniversitelerin bu rekabet sürecindeki rolü ile ilgili beklentiler, üçüncü kuşak üniversite adı verilen, yeni bir üniversite modeli ortaya çıkarmıştır. Söz konusu değişim sürecinin bir sonucu olarak, yükseköğretim sistemi, tüm dünyada olduğu gibi Türkiye'de de gerek fiziksel ve niteliksel bakımdan gerekse işleyiş bakımından sürekli bir değişim içerisindedir (Çetinsaya, 2014; Kavak, 2011; Kenan, 2015; Kenan, 2013; Kurt, Gür ve Çelik, 2017; Özer, 2017). Kurumsal yapıdaki bu değişimlerin üniversitelerdeki örgüt kültürü açısından da önemli sonuçları olduğu ileri sürülebilir. Yükseköğretim bağlamında örgüt kültürü kavramına bir tanımlama getiren Kuh ve Whitt (1988) örgüt kültürünü, üniversitelerde ve fakültelerde, bireylerin ve grupların davranışlarını biçimlendiren; norm modelleri, değerler, uygulamalar, inançlar ve varsayımlar olarak tanımlamakta ve örgüt kültürünün kampüs içinde ve dışında, olayların ve eylemlerin gerçek anlamının yorumlanabilmesi için bir referans çerçevesi sağladığını belirtmektedir.

Büyüme, nitelik ve uluslararasılaşma, Türk yükseköğretiminin en önemli stratejik öncelikleri arasındadır (Çetinsaya, 2014). Söz konusu öncelikler, üniversitelerdeki örgüt kültürü ile de yakından ilişkilidir. Yükseköğretimin büyümesi ve kitleselleşmesi örgüt kültürü bağlamında ele alındığında, özellikle yeni kurulan çok sayıda üniversite ve akademik birimin bir yükseköğretim kültürü oluşturulabilmesi önem taşımaktadır. Dünyanın en iyi üniversiteleri arasında gösterilen Harvard Üniversitesinin başarısının temelinde köklü bir gelenekten beslenen güçlü bir örgüt kültürünün yattığı; yeni kuruluş

bir kurumda, ortak değer, norm ve sembol gibi ortak kültürel unsurlar geliştirilmesinin özellikle yeni kurulmuş üniversiteler için gereklilik olacağı ileri sürülmektedir (Deal'den aktaran Şişman, 1994). Bu çerçevede gelenek sahibi sayılabilecek üniversitelerdeki örgüt kültürü üzerine yapılacak karşılaştırmalı bir inceleme, Türkiye'nin 1700'lü yıllara dayanan modern yükseköğretim tecrübesinin (Kenan, 2015), yeni kurumsallaşma aşamasındaki üniversitelere perspektif sunması bakımından önemli görülmüştür. Yükseköğretim geleneğinin de bir taşıyıcısı olan, eski ve köklü üniversitelerin örgüt kültürlerinin mukayeseli olarak incelenmesinin, son on yılda kurulan ve henüz kurumsallaşmasını tamamlamaya çalışan çok sayıda genç üniversite için örgüt kültürü oluşturma anlamında yol gösterici olması beklenmektedir. Bu anlamda, özellikle 2007 yılından sonra her ilde bir üniversite kurulması ile oluşan fiziksel büyümenin bu üniversitelerde bir örgüt kültürü inşası ile desteklenmesinin gerekliliği çalışmayı önemli kılmaktadır.

Yükseköğretim için bir diğer önemli stratejik öncelik nitelik ve performans gelişimidir. Nitelik ve örgüt kültürü bağlamında genel bir değerlendirme yapıldığında; dış kontrol, kalite ve performans değerlendirme ile ilgili uygulamaların üniversitelerdeki örgüt kültürü üzerinde dönüştürücü bir etkisi olduğu söylenebilir (Dhaya, 2013; Douglass, 2016). Performans gelişimini izlemeye yönelik kurumsal, ulusal ve küresel değerlendirme mekanizmaları, toplumsal ve politik beklentileri etkilemek suretiyle, üniversiteler ve dolayısıyla öğretim üyeleri üzerinde doğrudan ve dolaylı bir baskı unsuru oluşturabilmektedir. Üniversitelerdeki üçüncü kuşak dönüşümünün getirdiği rekabetçi dinamikler (Cole, 2011; Wissema, 2009), akademik teşvik, uluslararası performans sıralamaları, yenilikçi ve girişimci üniversite endeksi gibi uygulamalar da örgüt kültürü ile etkileşim içerisindedir. Üniversitelerde performans beklentisinin neden olabileceği sonuçlardan birisi olarak akademik etik ilkelerinin ihlali, bu alandaki bir başka tartışma konusunu oluşturmaktadır. Bu bağlamda, Türkiye'de 2007-2015 yılları arasında eğitim bilimleri alanında hazırlanan lisansüstü tezler üzerinde yapılan bir inceleme (Toprak ve Yücel, 2016), tezlerin % 30'un üzerinde intihal içerdiğini ve özgünlük oranının % 30'un altında kaldığını ortaya koymaktadır. Sonuç olarak araştırmanın performans odaklı

politikaların, üniversitelerde kurumsal süreçlere yansımaları ve akademik kültür üzerindeki etkileri üzerinde değerlendirmelere de katkı sağlaması beklenmektedir.

Yükseköğretim sisteminin önemli dinamikleri arasında yer alan uluslararasılaşma olgusu örgüt kültürü bağlamında ele alındığında, kültürlerarası işbirliği ve etkileşim potansiyeli bakımından yönetsel ve stratejik yaklaşımlar daha da önem kazanmaktadır. 1980 sonrası yabancı öğrenci sayılarındaki değişim incelendiğinde, 2005 yılına kadar istikrarlı bir uluslararasılaşma politikasının yürütülmediği söylenebilir. Bununla birlikte son on yılda yabancı öğrenci sayısının yaklaşık 8.5 kat artış gösterdiği, aynı dönemde toplam öğrenci sayısındaki artışın ise yaklaşık 5.5 kat olduğu görülmektedir (Yükseköğretim Kurulu [YÖK], 2017). Buna göre Türk yükseköğretiminde uluslararasılaşma hızı yükseköğretimin büyüme hızından çok daha yüksektir. Üniversitelerdeki baskın örgüt kültürünün uluslararasılaşma stratejileri üzerinde etkili olduğunu ve yine örgüt kültürünün de uluslararasılaşmanın sonuçlarından etkilendiği bilinmektedir (Bartell, 2003; Burnett ve Huisman, 2010). Bu araştırma kapsamında, üniversitelerde örgüt kültürü üzerinde yapılacak incelemelerin uluslararasılaşma bağlamında yapılacak tartışmalara da katkı sağlayacağı söylenebilir.

Üniversitelerin kurumsal kapasitelerini artırmak amacıyla, yükseköğretimin yönetiminden, yapısına ve finansmanına kadar çok yönlü “yenilik ve gelişim” tartışmalarının sürdüğü bir zeminde, göz önünde bulundurulması gereken en önemli örgütsel unsurlardan birisi üniversitelerdeki örgüt kültürüdür. Fiziksel gelişim, örgütsel yapılanma, yönetim mekanizmalarının ve güç dağılımlarının kurgulanması, stratejik yönetim ve planlama gibi politika tartışmalarının arka planında, insanların iş yapma biçimlerini daha derinden etkileyen örgüt kültürü olgusu yer almaktadır. Bu nedenle, örgütü değiştirmenin ancak o örgütün kültürünü değiştirmekle mümkün olacağı vurgulanmaktadır (Cameron ve Freeman, 1991; Kezar ve Eckel, 2002). Bu bağlamda üniversitelerdeki fiziksel kapasiteye ruh veren örgüt kültürünün değerlendirilmesi önemli bir problem alanı olarak görülmektedir.

Üniversitelerde yürütülen örgüt kültürü araştırmalarında, farklı üniversitelerdeki örgüt kültürü ya da aynı üniversitenin alt kültürleri üzerine odaklanan karşılaştırmalı örgüt

kültürü araştırmaları da çok yaygın olmamakla birlikte önemli bir çalışma alanı olarak öne çıkmaktadır (Burnett ve Huisman, 2010; Czerniewicz ve Brown, 2009; Dedoussis, 2004; Ferreira ve Hill, 2008; Obenchain, 2002; Onasch, 2013). Alanyazında rastlanılan güncel çalışmaların yanı sıra biraz daha geriye gidildiğinde, üniversitelerde örgüt kültürünün liderlikten, örgütsel etkililiğe kadar çok sayıda araştırmaya konu edildiği görölmektedir (Cameron ve Freeman, 1991; Smart ve John, 1996; Sporn, 1996; Tierney, 1988; Välimaa, 1998). Örgüt kültürü konusunun alanyazında bu derece ilgi odağı olmasının, başlı başına kültürün örgütsel işleyişteki öneminin bir göstergesi olduğu söylenebilir.

Küresel rekabet, büyüme, uluslararasılaşma gibi gelişmelerin üniversitelerde örgüt kültürünü nasıl etkilediğinin ve örgüt kültürü bağlamında farklı üniversitelerce algılanma biçimlerinin nasıl farklılaştığının, bir başka ifadeyle bu süreçlerin örgüt kültüründen nasıl etkilendiğinin ve örgüt kültürünü nasıl etkilediğinin değerlendirilmesi önem taşımaktadır. Bu araştırmaya konu edilen üniversiteler incelendiğinde her bir üniversitenin belirli bölümlerinin daha fazla öne çıktığı söylenebilir. Mühendislik alanında öne çıkan ODTÜ bir *teknoloji enstitüsü* (1956) olarak, sağık alanında öne çıkan Hacettepe Üniversitesi ise bir *çocuk sağık enstitüsü* (1954) olarak kurulmuştur. Benzeri şekilde Gazi Üniversitesinin kuruluşu *terbiye enstitüsüne* (1926), Ankara Üniversitesinin kuruluşu da *hukuk mektebine* (1925) dayanmaktadır. Ankara Üniversitesi aynı zamanda 1850'lere dayanan bir mülkiye geleneğinin de temsilcisidir.

Cameron ve Freeman'a (1991) göre güçlü bir örgüt kültürü üniversitenin etkililiği üzerinde önemli bir belirleyicidir. Buna göre köklü bir kurum kültürünün, üniversitelerin ya da bölümlerin başarıları ile ilişkili olduğu düşünölebilir. Araştırma bu bağlamda, belirlenen üniversitelerin genel örgüt kültürleri ile alt kültürleri arasında da mukayeseler yapmayı amaçlamaktadır. Böylelikle farklı üniversitelerin alt kültürleri arasındaki benzerlik ve farklılıklar, aynı üniversitenin alt kültürlerinin birbirleri ile benzerlik ve farklılıkları gibi noktalardan yeni bakış açıları sunulabilmesi beklenmektedir. Söz gelimi "*Gazi Eğitim Fakültesi ile ODTÜ, Hacettepe Üniversitelerinin eğitim fakültelerinin ve Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesinin örgüt kültürleri arasında benzerlikler*

var mıdır?” ya da “Gazi Eğitim Fakültesi ile Gazi Hukuk Fakültesinin veya Gazi Tıp Fakültesinin örgüt kültürleri arasında benzerlikler var mıdır?” gibi sorulara cevap bulmak bu anlamda değerli olabilir. Yine Türkiye yükseköğretim tarihi çerçevesinde bakıldığında gelenek sahibi sayılabilecek büyük üniversitelerinin örgüt kültürlerinin ayrıntılı ve karşılaştırmalı analizinin, yeni kurulan ve kurumsallaşmasını tamamlama çabası içerisinde olan çok sayıda üniversite açısından da önemli bir örnek teşkil edebileceği düşünülmektedir.

Gerek küresel gelişmelerin zorlayıcı etkisi ve gerekse devlet politikaları ile ortaya konulan dönüşüm vizyonunun gerçekleştirilebilmesi ancak üniversitelerin kurumsal yapı ve kültürünün bu dönüşümü desteklemesi ile mümkün olabilecektir. Bu bağlamda Türkiye’deki özellikle gelişmiş üniversitelerdeki kurumsal kültürünün değerlendirilmesi önemli görülmektedir. Örgüt kültürü bağlamında, makro ve mikro düzeyde üniversiteler ve üniversitelerin alt kültürleri arasında karşılaştırmaya imkân tanınması, çalışmanın Türkiye için özgün yönünü oluşturmaktadır. Bu çerçevede yürütülen araştırma, rekabetçi değerlerin ve yenilikçi/girişimci üniversite kavramının öne çıktığı üçüncü kuşak üniversiteler çağında, aynı zamanda Cumhuriyet’in ilk üniversiteleri arasında da yer alan ve YÖK tarafından araştırma üniversitesi olarak tanınan Ankara’daki dört büyük devlet üniversitesinin (Ankara, Gazi, Hacettepe ve Ortadoğu Teknik Üniversiteleri) örgüt kültürünü karşılaştırmalı olarak ve bazı değişkenlerle ilişkileri bakımından değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Bu çerçevede araştırmanın alt problemleri (1) “Üniversitelerde örgüt kültürü nasıldır?” ve (2) “Üniversitelerde örgüt kültürü bağımsız değişkenlere göre (üniversite, eğitim alanları, kampüs büyüklüğü, cinsiyet, akademik görev) göre farklılaşmakta mıdır?” şeklinde belirlenmiştir.

YÖNTEM

Araştırma betimsel tarama modelinde hazırlanmıştır. Buna göre üniversite örneklemini üzerinde örgüt kültürü olgusunun kapsamlı bir değerlendirmesini yapmak hedeflenmiştir.

Evren ve Örneklem

Araştırmada üniversiteler arası karşılaştırma yapmak amaçlandığı için araştırmanın yürütüleceği üniversitelerin bazı temel özellikler bakımından benzeşik olması önemli görülmüştür. Bu çerçevede, kurumsal geçmiş, akademik bir geleneğe sahip olma, bulunduğu şehir gibi ölçütler bakımından benzer özelliklere sahip olduğu değerlendirilen Ankara'daki dört devlet üniversitesinde (Ankara, Gazi, Hacettepe ve Ortadoğu Teknik Üniversitesi) görev yapan akademik personel araştırma evreni olarak belirlenmiştir. Üniversitelerin seçiminde temel özelliklerin benzerliğine dikkat edilmesinin nedeni, temel değişkenleri kontrol altına almak suretiyle karşılaştırma sonucunda farklılıkları daha detaylı olarak inceleyebilmektir. Kavramsal çerçevede tartışıldığı üzere, örgüt kültürünün değişmesinin gücülüğü ve tarihi geçmişin örgüt kültürü açısından önemi üzerinde bir uzlaşma bulunmaktadır (Hofstede, Neuijen, Ohayv ve Sanders, 1990; Hoy ve Miskel, 2015). Bu bakımdan araştırmanın yürütüleceği üniversitelerin seçiminde, bu üniversitelerin en eski üniversiteler arasında yer almaları, örgüt kültürü bağlamında bir geleneğe sahip olma açısından önemli görülmüştür.

Örneklem seçiminde seçkisiz örnekleme yöntemlerinden küme örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Buna göre üniversitelerdeki eğitim alanları birer alt evren olarak tanımlanarak araştırmada temsil edilmesi hedeflenmiştir. Bu kapsamda kalmak üzere, araştırmanın alt evrenlerindeki küme çeşitliliğinin çok fazla olması nedeniyle kademeli örnekleme (Büyüköztürk, Kılıç-Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2010) çalışması yapılmış ve araştırma kümeleri oluşturmak üzere üniversitelerin akademik birimleri gruplara ayrılmıştır. Akademik birimlerin gruplamasında, UNESCO tarafından geliştirilen Uluslararası Standart Eğitim Sınıflandırması'nda (ISCED, 1997) yer alan eğitim öğretim alanları esas alınmıştır. ISCED sınıflamasında yer alan eğitim alanları arasından çalışma evreninin belirlenmesinde, dört üniversitenin her birinin ilk kuruluş birimlerini oluşturan fakültelere öncelik verilmiştir. Araştırma kapsamındaki üniversiteler ilk kuruluş birimleri bakımından incelendiğinde; Ankara Üniversitesinin hukuk fakültesine ve mülkiyeye, Gazi Üniversitesinin eğitim fakültesine, Hacettepe Üniversitesinin tıp fakültesine, Orta Doğu Teknik Üniversitesinin ise mühendislik

fakültesine dayandığı görülmektedir. Buna göre çalışmada dört temel alanda toplam 18 fakülte (eğitim, iktisadi idari bilimler, mühendislik ve tıp alanları) araştırmanın çalışma evreni olarak belirlenmiştir. Türkiye’de iktisadi ve idari bilimler fakülteleri (İİBF); siyasal bilgiler, işletme, yönetim bilimleri vb. farklı isimler altında yapılandırılabilir. Bu çalışmada bunların tümü İİBF olarak tanımlanmıştır. Ayrıca ISCED sınıflamasına göre, İİBF ve Hukuk alanlarının aynı alan altında sınıflandırılması nedeniyle, bu çalışmada da söz konusu birimler tek bir grup olarak kabul edilmiştir. Araştırmanın ulaşılabilir çalışma evreni olarak kabul edilen alanlardaki toplam öğretim elemanı sayısı 6373 olarak belirlenmiştir. 2017 YÖK istatistiklerine göre dört üniversitenin toplam öğretim elemanı sayılarına bakıldığında; 13060 öğretim elemanının görev yaptığı görülmektedir. Buna göre çalışma evreni, araştırma evreninin % 48.8’ini oluşturmaktadır. Büyüköztürk ve arkadaşları (2010) tarafından verilen formülasyon esas alınarak yapılan hesaplama ile ulaşılması gereken asgari örneklem büyüklüğü 362 olarak belirlenmiştir. Bununla birlikte nicel araştırmalarda ulaşılabilen örneklem büyüdükçe araştırma evreninin özellikleri için daha güçlü kestirim sağlayacağı (Fraenkel ve Wallen, 2009) varsayımıyla ve daha güçlü parametrik analizlere imkân sağlaması amacı ile toplam 647 akademik personele ulaşılmıştır. Araştırma verileri, 2016-2017 eğitim öğretim yılında toplanmıştır. Araştırmanın örnekleminde yer alan ve araştırmanın yapıldığı dönemde Gazi Üniversitesine bağlı olan bazı bölümler, 9/5/2018 tarih ve 7141 sayılı kanunla Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesine bağlanmıştır.

Araştırma örnekleminin cinsiyet ve görev değişkenlerine göre üniversitelere dağılımları Tablo 1’de gösterilmektedir.

Tablo 1.Katılımcılara İlişkin Demografik Bilgiler

Cinsiyet	Görev		Üniversiteler				Toplam
			AÜ	GÜ	HÜ	ODTÜ	
Kadın	Prof. Dr.	n	18	13	15	12	58
		%	4.9%	3.6%	4.1%	3.3%	15.8%
	Doç. Dr.	n	10	5	19	15	49
		%	2.7%	1.4%	5.2%	4.1%	13.4%
	Yrd. Doç. Dr.	n	36	16	21	20	93
		%	9.8%	4.4%	5.7%	5.5%	25.4%
	Ar. Gör.	n	38	60	44	24	166
		%	10.4%	16.4%	12.0%	6.6%	45.4%
	Toplam	n	102	94	99	71	366
		%	27.9%	25.7%	27.0%	19.4%	56.6%
Erkek	Prof. Dr.	n	12	14	10	8	44
		%	4.3%	5.0%	3.6%	2.8%	15.7%
	Doç. Dr.	n	8	19	11	11	49
		%	2.8%	6.8%	3.9%	3.9%	17.4%
	Yrd. Doç. Dr.	n	17	14	18	12	61
		%	6.0%	5.0%	6.4%	4.3%	21.7%
	Ar. Gör.	n	23	52	26	26	127
		%	8.2%	18.5%	9.3%	9.3%	45.2%
	Toplam	n	60	99	65	57	281
		%	21.4%	35.2%	23.1%	20.3%	43.4%
Toplam	Prof. Dr.	n	30	27	25	20	102
		%	4.6%	4.2%	3.9%	3.1%	15.8%
	Doç. Dr.	n	18	24	30	26	98
		%	2.8%	3.7%	4.6%	4.0%	15.1%
	Yrd. Doç. Dr.	n	53	30	39	32	154
		%	8.2%	4.6%	6.0%	4.9%	23.8%
	Ar. Gör.	n	61	112	70	50	293
		%	9.4%	17.3%	10.8%	7.7%	45.3%
	Toplam	n	162	193	164	128	647
		%	25.0%	29.8%	25.3%	19.8%	100.0%

Tablo 1 incelendiğinde, örneklem içerisinde en kalabalık grubu araştırma görevlilerinin oluşturduğu görülmektedir. Araştırma görevlilerini sırasıyla; yardımcı doçentler, profesörler ve doçentler izlemektedir. Araştırmanın yapıldığı dönemde “yardımcı doçent” olarak kullanılan unvan, 22/2/2018 tarih 7100 sayılı kanun ile “doktor öğretim üyesi” şeklinde değiştirilmiştir. Ayrıca araştırmaya katılan kadın akademik personel oranının daha yüksek olduğu görülmektedir. Görev değişkeni bakımından ise değerlerin evrendeki dağılımlarına yakın bir dağılım gösterdikleri söylenebilir.

Veri Toplama Aracı

Araştırma kapsamında, üniversitelerin örgüt kültürünü incelemek amacıyla, Cameron ve Quinn (2011) tarafından geliştirilen “Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği”,

(Organizational Culture Assessment Instrument - OCAI) Türkçeye ve yükseköğretim kurumlarına uyarlanarak kullanılmıştır. Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği; örgütün baskın özellikleri, örgütsel liderlik, çalışanların yönetimi, örgütsel bağ, stratejik vurgu ve başarı ölçütleri olmak üzere altı boyutta değerlendirme yapmaktadır. 7'li Likert tipinde hazırlanan ölçek 24 maddeden oluşmaktadır. Özgün yapısı; yenilikçi kültür, rekabetçi kültür, hiyerarşik kültür ve takım kültürü olmak üzere dört faktörlü bir yapı gösteren ölçeğin, Türkiye örneğinde üç faktörlü bir yapı ortaya koyduğu belirlenmiştir. Açımlayıcı faktör analizi sonuçları ölçeğin, yenilikçi takım kültürü, rekabetçi kültür ve hiyerarşik kültür olmak üzere üç alt boyuttan oluştuğunu göstermektedir. Ölçeğin alt boyutlarına ilişkin iç tutarlılık kat sayıları sırasıyla; .93, .81 ve .73 olarak belirlenmiştir. Söz konusu faktör yapısını değerlendirmek üzere yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçları ise kabul edilebilir uyum değerleri ortaya koymuştur [$X^2/sd=3.45$; GFI=.84; RMSEA=.08; CFI=.93; NFI=.90].

Verilerin Analizi

Araştırma kapsamında elde edilen verilerin istatistiksel dağılımı değerlendirilmiştir. Bu kapsamda veri dağılımının normal, doğrusal ve homojen olduğu belirlenmiştir. Ölçme aracının geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları kapsamında, AFA ve DFA analizleri yapılmıştır. İç tutarlılık için ise alfa kat sayıları incelenmiştir. Verilerin analizinde betimsel istatistiklerden aritmetik ortalama ve standart sapmalar değerlendirilmiştir. Bağımsız değişkenlere göre değişkenliğini incelemek üzere parametrik testlerden ANOVA ve t-testi kullanılmıştır. ANOVA testinde ortaya çıkan farklılaşmanın kaynağını belirlemek üzere ise Scheffe testinden yararlanılmıştır.

BULGULAR

Örgüt kültürünün üniversitelere ve fakültelere göre düzeyini belirlemek üzere yapılan betimsel analiz sonuçları Tablo 2'de paylaşılmaktadır.

Tablo 2. Örgüt Kültürüne İlişkin Betimsel Analiz Sonuçları

	Yenilikçi Takım Kültürü		Rekabetçi Kültür		Hiyerarşik Kültür	
	\bar{x}	SS	\bar{x}	SS	\bar{x}	SS
Ankara Üniversitesi	3.94	1.325	4.06	1.179	4.50	1.119
Gazi Üniversitesi	3.56	1.256	4.06	1.212	4.47	1.123
Hacettepe Üniversitesi	4.05	1.202	4.81	1.117	4.72	.961
Orta Doğu Teknik Üniversitesi	5.11	.963	5.07	.936	4.72	.922
Eğitim Fakülteleri	4.42	1.318	4.52	1.086	4.71	.976
Mühendislik Fakülteleri	4.37	1.205	4.66	1.144	4.78	.975
İİBF ve Hukuk Fakülteleri	4.04	1.303	4.33	1.253	4.56	1.065
Tıp Fakülteleri	3.39	1.228	4.25	1.333	4.26	1.127
Ankara Eğitim Fak.	4.27	1.111	4.29	1.153	4.82	.898
Gazi Eğitim Fak.	3.84	1.491	4.37	1.109	4.69	1.169
Hacettepe Eğitim Fak.	4.28	1.208	4.67	.948	4.66	.924
ODTÜ Eğitim Fak.	5.63	.630	4.91	1.006	4.62	.906
Ankara Mühendislik Fak.	4.19	1.104	4.23	1.044	4.80	.951
Gazi Mühendislik Fak.	3.82	1.123	4.32	1.219	4.57	1.077
Hacettepe Mühendislik Fak.	4.31	1.228	4.64	1.263	4.71	1.047
ODTÜ Mühendislik Fak.	4.97	1.074	5.22	.813	4.98	0.829
Ankara İİBF ve Hukuk Fak.	3.42	1.467	3.55	1.086	4.00	1.161
Gazi İİBF ve Hukuk Fak.	3.59	1.163	3.79	1.140	4.77	1.081
Hacettepe İİBF ve Hukuk Fak.	4.23	1.169	4.90	1.085	4.91	.844
ODTÜ İİBF Fak.	4.89	.882	4.99	1.027	4.45	.984
Ankara Tıp Fak.	3.75	1.480	4.09	1.304	4.28	1.297
Gazi Tıp Fak.	3.11	1.135	3.81	1.259	4.01	1.037
Hacettepe Tıp Fak.	3.46	1.041	4.95	1.183	4.55	1.036

Tablo 2 incelendiğinde, Ankara ve Gazi Üniversitelerinde baskın kültürün hiyerarşik kültür olarak öne çıktığı, Hacettepe Üniversitesinde en baskın kültür tipinin rekabetçi kültür olduğu, Orta Doğu Teknik Üniversitesinde ise yenilikçi takım kültürünün en yüksek değer alan kültür tipi olduğu görülmektedir.

Kültür tipleri açısından değerlendirildiğinde, üniversitelerin hiyerarşik kültür özellikleri birbirine yakın değerler göstermektedir. Buna mukabil daha akademik bir ifade kullanılması doğru olacaktır rekabetçi kültür özellikleri bakımından Ankara ve Gazi Üniversitelerinin bir grup, Hacettepe ve ODTÜ'nün ise ayrı bir grup oluşturduğu görülmektedir. Ankara Üniversitesinin yenilikçi takım kültürü bakımından Hacettepe Üniversitesi ile ve rekabetçi kültür bakımından ise Gazi Üniversitesi ile yakın değerler aldığı görülmektedir. Standart sapmalarla ilgili bir değerlendirme yapıldığında, kurum kültürü üzerindeki uzlaşımın da en yüksek ODTÜ'de olduğu görülmektedir. Yani ODTÜ akademik personelin örgüt kültürü algılarının en az değişkenlik gösterdiği üniversitedir.

Üniversite ayrımı kadar belirgin bir ayrışma olmamakla birlikte, tıp fakültelerindeki örgüt kültürünün daha düşük değerler aldığı görülmektedir. Eğitim ve mühendislik fakültelerinin yenilikçi takım kültürü bağlamında yakın değerler gösterdiği söylenebilir. Örgüt kültürünün üniversitelere göre farklılaşma düzeyinin anlamlılığını test etmek üzere varyans analizi yapılmıştır. ANOVA testi sonuçları Tablo 3'te sunulmaktadır.

Tablo 3. Üniversiteler Arası Örgüt Kültürü Farklılaşması

		Kareler Toplamı	<i>sd</i>	Kareler Ortalaması	<i>F</i>	<i>p</i>	Farkın Kaynağı*
Yenilikçi Takım Kültürü	Gruplararası	196.529	2	65.510	44.599	.000	GÜ- AÜ/HÜ- ODTÜ
	Gruplariçi	984.124	644	1.469			
	Toplam	1180.653	646				
Rekabetçi Kültür	Gruplararası	110.450	2	36.817	28.057	.000	AÜ/GÜ- HÜ/ODTÜ
	Gruplariçi	879.169	644	1.312			
	Toplam	989.619	646				
Hiyerarşik Kültür	Gruplararası	9.163	2	3.054	2.849	.037	AÜ/GÜ- HÜ/ODTÜ
	Gruplariçi	718.239	644	1.072			
	Toplam	727.402	646				

*AÜ: Ankara Üniversitesi; GÜ: Gazi Üniversitesi; HÜ: Hacettepe Üniversitesi; ODTÜ: Ortadoğu Teknik Üniversitesi

Tablo 3'te yer alan analiz sonuçları, tüm kültür tiplerinde ve genel örgüt kültürü değerleri açısından üniversiteler arasındaki farklılıkların anlamlı olduğunu göstermektedir ($F_{(2, 644)}=2.849-44.599$; $p<.05$). Farklılaşmanın hangi üniversiteler arasında anlamlı olduğunu tespit etmek üzere yapılan Scheffe testi sonuçları, yenilikçi takım kültürü bağlamında Ankara ($\bar{x}=3.94$) ve Hacettepe Üniversitelerinin ($\bar{x}=4.05$) benzerlik gösterdiğini diğer iki üniversitenin ise farklı özellikler gösterdiğini ortaya koymaktadır. Rekabetçi kültür bağlamında Ankara ($\bar{x}=4.06$) ile Gazi Üniversitesi ($\bar{x}=4.06$) kendi arasında ve Hacettepe ($\bar{x}=4.81$) ile ODTÜ ($\bar{x}=5.07$) kendi arasında benzer özellikler göstermekte, iki grup ise birbirinden farklı özellikler taşımaktadır. Hiyerarşik kültür değerleri bakımından değerlendirildiğinde ise dört üniversitenin birbirleri ile farklılaşmasının en düşük düzeyde bu kültür tipinde gerçekleştiği ve rekabetçi kültürde olduğu gibi Ankara Üniversitesi ($\bar{x}=4.50$) ve Gazi Üniversitesinin ($\bar{x}=4.47$) bir grubu Hacettepe Üniversitesi ($\bar{x}=4.72$) ve ODTÜ'nün ($\bar{x}=4.72$) diğer grubu oluşturduğu görülmektedir.

Örgüt kültürünün eğitim alanlarına (fakültelere) göre farklılaşma düzeyinin anlamlılığını test etmek üzere varyans analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 4'te sunulmaktadır.

Tablo 4. Eğitim Alanlarına Göre Örgüt Kültürü Farklılaşması

		Kareler Toplamı	<i>sd</i>	Kareler Ortalaması	<i>F</i>	<i>p</i>	Farkın Kaynağı
Yenilikçi Takım Kültürü	Gruplararası	102.715	2	34.238	21.281	.000	Tıp-İİBF- Eğitim/Mühendislik
	Gruplariçi	1077.937	644	1.609			
	Toplam	1180.653	646				
Rekabetçi Kültür	Gruplararası	12.677	2	4.226	2.898	.034	Tıp/İİBF- Eğitim/Mühendislik
	Gruplariçi	976.942	644	1.458			
	Toplam	989.619	646				
Hiyerarşik Kültür	Gruplararası	21.684	2	7.228	6.862	.000	Tıp/İİBF- Eğitim/Mühendislik
	Gruplariçi	705.719	644	1.053			
	Toplam	727.402	646				

Tablo 4'te yer alan analiz sonuçları, tüm kültür tiplerinde ve genel örgüt kültürü değerleri açısından eğitim alanları arasındaki farklılıkların anlamlı olduğunu göstermektedir ($F_{(2,644)}=2.898-21.281$; $p<.05$). Farklılaşmanın hangi eğitim alanları arasında anlamlı olduğunu tespit etmek üzere yapılan Scheffe testi sonuçlarına göre, yenilikçi takım kültürü ve hiyerarşik kültür boyutlarında tıp ($\bar{x}_{yenilikçi}=3.39$; $\bar{x}_{hiyerarşik}=4.25$) ve İİBF ($\bar{x}_{yenilikçi}=4.04$; $\bar{x}_{hiyerarşik}=4.33$) alanlarının birbirinden ve eğitim ($\bar{x}_{yenilikçi}=4.42$; $\bar{x}_{hiyerarşik}=4.52$) ve mühendislik ($\bar{x}_{yenilikçi}=4.37$; $\bar{x}_{hiyerarşik}=4.66$) alanlarından farklılaştığı görülmektedir. Rekabetçi kültür boyutunda ise tıp ($\bar{x}=4.33$) ve İİBF ($\bar{x}=4.25$) alanlarının bir grup eğitim ($\bar{x}=4.52$) ve mühendislik ($\bar{x}=4.66$) alanlarının farklı bir grup oluşturduğu görülmektedir.

Kampüs büyüklüğüne göre katılımcılar; büyük, orta ve küçük kampüs olmak üzere üç farklı gruba ayrılmıştır. Büyük kampüs Orta Doğu Teknik Üniversitesi ve Hacettepe Üniversitesinin tıp fakülteleri dışındaki birimlerinden; orta ölçekli kampüs, Ankara ve Gazi Üniversitelerinin ilk kampüslerinde yer alan birimlerinden (eğitim fakülteleri ve siyasal bilgiler fakültesi); küçük kampüs ise, ana kampüsten ayrı müstakil alanlarda hizmet sunan; tıp fakülteleri, Gazi Mühendislik, İİBF ve Hukuk Fakülteleri ile kampüsüne yakın bir dönemde taşınmış olan Ankara Üniversitesi Mühendislik

Fakültesinden oluşmaktadır. Kampüs büyüklüğüne göre ANOVA testi sonuçları Tablo 5'te gösterilmektedir.

Tablo 5. Kampüs Büyüklüğüne Göre Örgüt Kültürü Farklılaşması

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Farkın Kaynağı
Yenilikçi Takım Kültürü	Gruplararası	162.111	2	81.056	53.842	.000	Büyük- Küçük/Orta
	Gruplariçi	969.500	644	1.505			
	Toplam	1131.611	646				
Rekabetçi Kültür	Gruplararası	88.559	2	44.279	33.285	.000	Büyük- Küçük/Orta
	Gruplariçi	856.730	644	1.330			
	Toplam	945.289	646				
Hiyerarşik Kültür	Gruplararası	10.733	2	5.366	4.933	.007	Küçük- Büyük
	Gruplariçi	700.619	644	1.088			
	Toplam	711.352	646				

Tablo 5 incelendiğinde, kampüs büyüklüğü değişkeninin tüm kültür tiplerini anlamlı düzeyde farklılaştırdığı göstermektedir ($F_{(2-644)}=4,933-53,842$; $p<,01$). Kültür tiplerindeki farklılaşmanın kaynağını tespit etmek üzere yapılan Scheffe testi sonuçları; yenilikçi takım kültürü ve rekabetçi kültür boyutlarında, büyük ($\bar{x}_{yenilikçi}=4.70$; $\bar{x}_{rekabetçi}=4.91$) kampüs ile orta ($\bar{x}_{yenilikçi}=3.89$; $\bar{x}_{rekabetçi}=4.10$) ve küçük ($\bar{x}_{yenilikçi}=3.60$; $\bar{x}_{rekabetçi}=4.18$) kampüslerin farklılaştığını; hiyerarşik kültür bakımından ise anlamlı farklılaşmanın büyük ($\bar{x}=4.74$) ve küçük ($\bar{x}=4.46$) kampüsler arasında olduğunu göstermektedir.

Akademik görev ve cinsiyet değişkenlerine göre örgüt kültürü algılarının farklılaşmasına ilişkin ANOVA ve t-testi yapılmış ve analiz sonuçlarına göre söz konusu değişkenlerin örgüt kültürü tipleri üzerindeki etkisinin istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı görülmüştür.

TARTIŞMA, SONUÇLAR ve ÖNERİLER

Türkiye'nin en eski ve büyük üniversiteleri arasında yer alan Ankara, Gazi, Hacettepe ve Orta Doğu Teknik Üniversitelerindeki örgüt kültürünün karşılaştırmalı olarak incelendiği bu araştırma, bu üniversitelerin, bazı kültürel benzerlikler taşımakla birlikte, örgüt kültürü bakımından önemli ölçüde farklılaştığını göstermektedir.

Araştırmanın en belirgin sonuçlarından birisi, araştırma kapsamındaki üniversitelerin hiyerarşik kültür özellikleri bakımından benzerlik göstermeleridir. Esasen aşırı merkeziyetçi ve denetim odaklı bir organizasyon yapısının örgütleri güçlendirmeyeceği tartışmaları (Mintzberg, 1996) klasik yönetim teorilerine alternatif olarak ortaya çıkan insan ilişkileri yaklaşımlarıyla birlikte tartışılmaya başlanan bir konudur. Otoriteye aşırı bağlılık ve güvenin bilimsel bilginin gelişimi için büyük bir tehlike oluşturacağı argümanı Bacon'dan bu yana savunula gelmektedir (Standford Encyclopedia of Philosophy, 2016). Bu çerçevede araştırma sonuçları, Toffler'in (2012) üçüncü dalga değerlendirmesi bağlamında ele alınırsa Türk akademisinin, hiyerarşinin ve kuralların keskin olduğu ve başarının rekabetten beslendiği sanayi dönemi reflekslerini yansıttığı söylenebilir. Bununla birlikte üniversitelerin, yenilikçi bir takım kültürü oluşturma ve rekabetçi kültür özellikleri bakımından farklılaşmaları önemli bir bulgudur. Araştırma tüm üniversitelerin belirli düzeyde ve birbirine yakın hiyerarşik örgüt kültürü özellikleri gösterdiğini ortaya koymaktadır. Bununla birlikte bazı üniversitelerde ve fakültelerde baskın kültür tipinin değişkenlik gösterdiği anlaşılmaktadır. Türkiye'deki üniversitelerde yürütülen birçok araştırma, genel olarak, Türkiye'deki üniversitelerde baskın kültür tipinin hiyerarşik kültür olduğu sonucunu destekler niteliktedir. Diğer taraftan özellikle Amerikan üniversitelerinde yürütülen araştırmalarda, bu üniversitelerdeki baskın örgüt kültürünün, genel olarak, esnek ve insan odaklı bir yönetsel anlayışın öne çıktığı klan kültürü ile rekabetçi kültür olduğu görülmektedir (Beytekin, Yalçınkaya, Doğan ve Karakoç, 2010; Berrio, 2003; Erdem, Adıgüzel ve Kaya, 2010; Fralinger ve Olson, 2007; Karataş-Acer, 2015; Kaufman, 2013). Söz konusu araştırmaların sonuçları gerek Türk üniversitelerinde gerekse Amerikan üniversitelerinde akademik personelin daha çok hiyerarşik ve rekabetçi kültürün azalması ve takım kültürünün ve yenilikçi kültürün artması beklentisi içerisinde olduklarını ortaya koymaktadır.

Araştırma bulguları, örgüt kültürünün; üniversitelere, akademik birimlere ve kampüs büyüklüğüne göre değişkenlik gösterdiğini, cinsiyet ve akademik görev değişkenlerinin ise örgüt kültürünü anlamlı ölçüde etkilemediğini ortaya koymaktadır. Kampüs büyüklüğü ilgili sonuçlar, büyük kampüslerde rekabetçi kültürün, orta ve küçük ölçekli kampüslerde ise hiyerarşik kültürün baskın kültür tipi olarak öne çıktığını göstermektedir.

Dale (2012) tarafından yapılan kampüs faktörünün örgüt kültürü üzerindeki etkisinin incelendiği araştırma, ana kampüste klan kültürünün diğer küçük kampüslerde ise hiyerarşik kültürün baskın olduğunu ortaya koymaktadır. Benzeri şekilde Onasch (2013) üniversitede örgüt kültürünün uyumunu etkileyen en önemli faktörün kampüs paylaşımı olduğunu ortaya koymaktadır. Buna göre özellikle yeni üniversitelerin kuruluşunda kampüs yapılanmasının orta ve uzun vadede iyi planlanması ve dağınık kampüs yapısından kaçınılması önerilebilir.

Bu araştırmadan farklı olarak, alanyazında cinsiyet ve görev değişkenlerinin örgüt kültürü algılarında farklılık oluşturduğunu ortaya koyan bazı araştırma sonuçları da bulunmaktadır (İra, 2011; Sánchez ve Yurrebaso, 2009; Sporn, 1996). Onasch (2013) tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre, sendikali olma durumlarının da öğretim elemanlarının örgüt kültürü algıları üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Ramachandran, Chong ve Ismail (2011), kamu ve özel üniversitelerin örgüt kültürleri arasında yaptıkları karşılaştırma çalışmasında, bu iki türdeki üniversitelerin örgüt kültürlerinin önemli ölçüde farklılaştığını belirlemişlerdir. Ön lisans, lisans, yüksek lisans ve doktora düzeyinde eğitim veren üniversitelerin kurum kültürlerini karşılaştıran Kaufman (2013), ön lisans, lisans ve yüksek lisans düzeyinde eğitim veren üniversitelerde klan kültürünün, doktora düzeyinde eğitim veren üniversitelerde ise klan kültürü ile birlikte hiyerarşik kültürün baskın özellikler gösterdiğini ortaya koymaktadır. Akademik ya da idari kadronun örgüt kültürü algıları ile ilişkisinin değerlendirildiği bazı araştırmalar, yöneticilik pozisyonunun (Beytekin vd., 2010; Dale, 2012) ve kadro türünün (İplikçi ve Topsakal, 2014) öğretim üyelerinin kültüre ilişkin algılarını farklılaştığını ortaya koymaktadır. Bu araştırmada ve alanyazındaki birçok başka araştırma bulguları ile ortaya konulan; örgüt kültürünün; üniversite, akademik birim, kampüs büyüklüğü gibi faktörlere göre değişkenlik göstermesi üniversite yöneticileri tarafından üzerinde durulması gereken bir bulgudur. Bu bağlamda Kezar ve Eckel (2002), üniversitelerdeki kültürel değişim süreçlerinde üniversite alt kültürlerine ve farklı kültür katmanlarına uygun stratejiler geliştirilmesinin önemine dikkat çekmektedir. Sargut'a (2007) göre kültürler arası farklılaşma, yönetim süreç ve stratejileri açısından temel belirleyiciler arasındadır. Örgüt kültürünün akademik birimler bazında farklılaşması sonucu göz

önünde bulundurulduğunda, üniversitelerdeki kültürel değişim süreçlerinin yönetiminde, üniversite alt kültürlerine uygun stratejiler geliştirilmelidir. Bu bağlamda üniversite yönetimlerinin farklı akademik birimlerin ve alt kültürlerin kültürel farklılıklarını göz önünde bulundurarak yönetim stratejilerini yapılandırılmaları önerilmektedir. Araştırma bulgularının ortaya koymuş olduğu bu farklılaşmanın birimler arasındaki kültürel farklılaşmanın yönetimi, mesleki etkileşim, disiplinler arası işbirliği vb. bağlamlarda, üniversite yönetimleri tarafından göz önünde bulundurulması ayrıca önemli görülmelidir. Yine araştırmacılar tarafından araştırma probleminin farklı araştırma evrenlerinde sorgulanmasını sağlayacak araştırmalar yapılması, farklılaşmanın daha geniş varyanslarını ortaya çıkarabilir.

Araştırma bulgularına göre üniversiteler bazında Ankara Üniversitesi ve Gazi Üniversitesinde hiyerarşik kültür özellikleri baskın iken Hacettepe Üniversitesinde hiyerarşik ve rekabetçi kültür değerleri bir arada görülmektedir. Orta Doğu Teknik Üniversitesinde ise hiyerarşik kültürün düşük olduğu; buna karşın, rekabetçi kültür ve yenilikçi takım kültürü değerlerinin baskın olduğu görülmektedir. Üniversitelerin stratejik planlarında yer vermiş oldukları stratejik amaçlar bağlamında bir değerlendirme yapıldığında, söz konusu bulguları destekler sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Yenilikçi ve rekabetçi kültürün baskın olduğu Orta Doğu Teknik Üniversitesinin stratejik amaçlarında öne çıkan öncelikler incelendiğinde; nitelikli öğrenci çekimi, uluslararasılaşma ve uluslararası öğretim üyelerinin üniversiteye çekimi, teknokentin ve sanayi işbirliklerinin güçlendirilmesi, kalite güvencesinin güçlendirilmesi, ARGE desteklerinin ve patent teşviklerinin artırılması gibi rekabetçi hususların vurgulandığı görülmektedir (ODTÜ, 2011). Diğer taraftan, araştırma bulgularına göre hiyerarşik kültürün baskın olduğu görülen Ankara Üniversitesinin stratejik amaç ve hedefleri arasında (AÜ, 2012), sanayi işbirliği, uluslararasılaşma, patent vb. rekabet unsurlarının yer almadığı görülmektedir. Benzeri şekilde Hacettepe Üniversitesinin stratejik planında da (HÜ, 2013) Ortadoğu Teknik Üniversitesinde olduğu gibi sanayi işbirlikleri, uluslararası öğretim üyelerinin çekimi vb. rekabetçi vurguların güçlü bir biçimde vurgulanmadığı görülmektedir. Söz konusu tespitler, üniversitelerin yapılandırılmış stratejik yönelimlerinin kültür ile ilişkili olduğunu ortaya koyan araştırma bulgularını desteklemektedir. Stratejik yönetim ve örgüt

kültürü bağlamında Graven (2014) tarafından yapılan çalışma sonuçları, üniversitede istenilen kültürel özelliklerin stratejik bir planlama ile yapılandırılmasının örgütte planlama çalışmalarının desteklenmesi ve istenilen bir kültürel ortamın sağlanması için gerekli olduğunu göstermektedir.

Araştırmanın eğitim alanlarına göre örgüt kültürünün farklılaşması ile ilgili bulguları, tıp fakültelerindeki örgüt kültürünün daha düşük değerler aldığı ve özellikle “yenilikçi takım kültürü” ve “hiyerarşik kültür” boyutlarında diğer fakültelerden önemli ölçüde farklılaştığını, eğitim ve mühendislik fakültelerinin ise yenilikçi takım kültürü bağlamında benzer kültürel özellikler gösterdiğini ortaya koymaktadır. Genel örgüt kültürü özellikleri bakımından, eğitim fakültelerinin ve mühendislik fakültelerinin en güçlü örgüt kültürü özellikleri gösteren eğitim alanları olduğu görülmektedir. Bununla birlikte eğitim alanları açısından genel bir değerlendirme yapıldığında, “eğitim fakültesi kültürü” ya da “mühendislik fakültesi kültürü” gibi genel bir alan kültüründen söz etmek zor görünmektedir. Kuh ve Whitt (1988), akademisyenlerin uzmanlık alanlarının düşünme biçimlerini ve davranışlarını etkilediğini ileri sürmektedir. Braxton ve Bayer (1999) ve Lee (2007) gibi araştırmacılar da uzmanlık alanının akademisyenlerin değerlerini ve dolaylı olarak fakülte normlarını ve kültürünü etkilediğini belirtmektedir.

Üniversitelerin kendi içerisinde akademik birimlerinin örgüt kültürlerindeki farklılaşma ile ilgili araştırma bulguları, Ankara, Gazi ve Ortadoğu Teknik Üniversitelerinde en güçlü örgüt kültürünün eğitim fakültelerinde olduğunu ortaya koymaktadır. Buna karşın Hacettepe Üniversitesinde iktisadi ve idari bilimler fakültesi ile hukuk fakültelerinin örgüt kültürlerinin daha güçlü olduğu görülmektedir. ODTÜ’nün bir “teknoloji enstitüsü” (1956), sağlık alanında öne çıkan Hacettepe Üniversitesinin bir “çocuk sağlığı enstitüsü” (1954), Gazi Üniversitesinin “terbiye enstitüsü” (1926), Ankara Üniversitesinin “hukuk mektebi” (1925) olarak kurulmuş olmaları bağlamında sonuçlar değerlendirildiğinde, Gazi Üniversitesi dışındaki üniversiteler bakımından sonuçların ilk kuruluş birimleri ile doğrudan ilişkili bulunmadığı söylenebilir. Tarihi bir geçmişe sahip olma ve güçlü bir geleneği temsil etme gibi özelliklerin üniversitelerde güçlü bir örgüt kültürü oluşturma açısından tek başına yeterli olmadığını ortaya koyan bulgular, özellikle kurumsal

geleneğe sahip çıkma ve güçlü bir örgüt kültürünü sürdürebilme açısından üniversite yönetimlerinin mevcut politikalarını gözden geçirmeleri gerektiğine işaret etmektedir.

KAYNAKLAR

- Ankara Üniversitesi [AÜ], (2012). *Ankara Üniversitesi 2014-2018 stratejik planı*. ankara.edu.tr sayfasından erişilmiştir.
- Bartell, M. (2003). Internationalization of universities: A university culture-based framework. *Higher Education*, 45(1), 43-70.
- Berrio, A.A. (2003). An organisational cultural assessment using the competing values frame- work: A profile of Ohio State University extension. *Journal of Extension*, 41(2), 206-223.
- Beytekin, O.F., Yalçınkaya, M., Doğan, M. ve Karakoç, N. (2010), The organizational culture at the university. *The International Journal of Educational Researchers*, 2(1), 1-13.
- Braxton, J. M. ve Bayer, A. E. (1999). *Faculty misconduct in collegiate teaching*. Balimore: Johns Hopkins University.
- Burnett, S. A. ve Huisman, J. (2010). Universities' responses to globalisation: the influence of organisational culture. *Journal of Studies in International Education*, 14(2), 117-142.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç-Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2010). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem.
- Cameron, K. S. ve Ettington, D. R. (1988). *The conceptual foundations of organizational culture*. J.C. Smart. (Ed.), *Higher education handbook of theory and research* içinde (s. 356-396). New York: Agathon.
- Cameron K.S. ve Freeman, S. J. (1991). Cultural congruence, strength, and type: Relationships to effectiveness. *Organizational Change and Development*, 5, 23-58.
- Cameron, K. S. ve Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cole J. (2011). The great American university. *Bulletin of the American Academy*. <https://amacad.org/publications/bulletin/spring2011/great.pdf> sayfasından erişilmiştir.
- Çetinsaya, G. (2014). *Büyüme, kalite, uluslararasılaşma: Türkiye yükseköğretimi için bir yol haritası*. Ankara: YÖK.
- Czerniewicz, L. ve Brown, C. (2009). A study of the relationship between institutional policy, organisational culture and e-learning use in four South African universities. *Computers & Education*, 53(1), 121-131.
- Dale, K. K. (2012). *Perceptions of organizational culture of a multi-campus community college district: Mixed methods in concert* (Doktora tezi). Colorado State Üniversitesi, Colorado.

- Dedoussis, E. (2004). A cross-cultural comparison of organizational culture: Evidence from universities in the Arab world and Japan. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 11(1), 15 - 34.
- Dhaya, N. (2013). Reconciling organisational culture and external quality assurance in higher education. *Higher Education Management and Policy*, 24(2), 85-98.
- Douglass, J. A. (2016). *The new flagship university: Changing the paradigm from global ranking to national relevancy*. New York: Palgrave.
- Erdem, R., Adıgüzel, O. ve Kaya, A. (2010). Akademik personelin kurumlarına ilişkin algıladıkları ve tercih ettikleri örgüt kültürü tipleri. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 36, 73-88.
- Ferreira, A. I. ve Hill, M. M. (2008). Organisational cultures in public and private Portuguese universities: A case study higher education. *The International Journal of Higher Education and Educational Planning*, 55(6), 637-650.
- Fraenkel, J. R. ve Wallen, N. E. (2009). *How to design and evaluate research in education*. New York: McGraw-Hill.
- Fralinger, B. ve Olson, V. (2007). Organizational culture at the university level: A study the OCAI instrument. *Journal of College Teaching&Learning*, 4(11), 85-97.
- Gazi Üniversitesi [GÜ], (2014). *Gazi Üniversitesi stratejik planı 2014-2018*. gazi.edu.tr sayfasından erişilmiştir.
- Graven, M. L. (2014). *The role of organizational culture change in effective strategic planning: A community college action research project* (Doktora tezi). Capella Üniversitesi, Minneapolis.
- Hacettepe Üniversitesi [HÜ], (2012). *Hacettepe Üniversitesi stratejik planı 2013-2017*. hu.edu.tr sayfasından erişilmiştir.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D. ve Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286-316.
- Hoy W. K. ve Miskel, C. G. (2015). *Eğitim yönetimi teori araştırma ve uygulama*. Ankara: Nobel.
- İplikçi F. N. ve Topsakal, Y. (2014). Üniversitelerde örgüt kültürünü belirleyen ve etkileyen boyutlar: Ampirik bir çalışma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(2), 47-60.
- İra, N. (2011). *Organizational culture and managerial effectiveness in faculties of education* (Doktora tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Karataş-Acer, E. (2015). *Türkiye’de yükseköğretimin genişlemesi ve yeni kurumsalcılık ışığında devlet üniversitelerinin incelenmesi* (Doktora tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.

- Kavak, Y. (2011). Türkiye’de yükseköğretimde büyüme: yakın geçmişe bakış ve uzun vadeli (2010-2050) büyüme projeksiyonları. *Yükseköğretim Dergisi*, 1(2), 95-102. doi: 10.2399/yod.11.095.
- Kaufman, J. A. (2013). *Organizational culture as a function of institutional type in higher education* (Doktora tezi). Minnesota State Üniversitesi, Minnesota.
- Kenan, S. (2015). Modern üniversitenin oluşum süreci. *Osmanlı Araştırmaları*, 45, 333-367.
- Kenan, S. (2013). Türk eğitim düşüncesi ve deneyiminin dönüm noktaları üzerine bir çözümleme. *Osmanlı Araştırmaları*, 41, 1-31.
- Kezar, A. J. ve Eckel, P. D. (2002). The effect of institutional culture on change strategies in higher education: Universal principles or culturally responsive concepts? *The Journal of Higher Education*, 73, 435-460.
- Kuh, G. D. ve Whitt, E.J. (1988). The invisible tapestry: Culture in American colleges and universities. *ASHE-ERIC Higher Education Report No. 1*. Washington, D.C.: Association for the Study of Higher Education.
- Kurt, T., Gür, B. ve Çelik, Z. (2017). Türkiye yükseköğretim sisteminde reform ihtiyacı ve devlet üniversitelerinde mütevelli heyeti yönetiminin uygulanabilirliği. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 42(189), 49-71. doi: 10.15390/EB.2017.6253.
- Lee, J.J. (2007). The shaping of the departmental culture: Measuring the relative influences of the institution and discipline. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 29(1), 41-55. doi: 10.1080/13600800601175771.
- Mintzberg, H. (1996), Musings on management. *Harvard Business Review*.
<https://hbr.org/1996/07/musings-on-management> sayfasından erişilmiştir.
- Obenchain, A. M. (2002). *Organizational culture and organizational innovation in not-for-profit, private, and public institutions of higher education* (Doktora tezi). Nova Southeastern Üniversitesi, Florida.
- ODTÜ, (2011). *Orta Doğu Teknik Üniversitesi stratejik planı 2011 – 2016*.
http://sp.metu.edu.tr/system/files/odtu_stratejik_plan_2011_2016.pdf sayfasından erişilmiştir.
- Onasch, C.C. (2013). *Comparison of organizational cultures among arts and sciences faculty at Ohio public university*. (Doktora tezi). Bowling Green State Üniversitesi, Ohio.
- Özer, M. (2017). *A new page in Turkish higher education: The institutional evaluation era*. <http://thenewturkey.org/a-new-page-in-turkish-higher-education-the-institutional-evaluation-era/> sayfasından erişilmiştir.
- Ramachandran, S. D., Chong, S. C. ve Ismail, H. (2011). Organisational culture: An exploratory study comparing faculties’ perspectives with public and private universities in Malaysia. *International Journal of Educational Management*, 25(6), 615-634.

- Sargut, A. S. (2007). *Kültürler arası farklılaşma ve yönetim*. Ankara: İmge.
- Sánchez J. C. ve Yurrebaso, A (2009). Group cohesion: Relationships with work team culture. *Psicothema*, 21(1), 97-104.
- Smart, J.C. ve John, E.P.S. (1996). Organisational culture and effectiveness in higher education: A test of the 'culture type' and 'strong culture' hypotheses. *Education Evaluation and Policy Analysis*, 16(3), 219-241.
- Sporn, B. (1996). Managing university culture: An analysis of the relationship between institutional culture and management approaches. *Higher Education*, 32(1), 41-61.
- Standford Encyclopedia of Philosophy, (2016). *Standford encyclopedia of philosophy*. <https://plato.stanford.edu/entries/roger-bacon/> sayfasından erişilmiştir.
- Şişman, M. (1994). *Örgüt kültürü*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Toffler, A. (2012). *Üçüncü dalga*. İstanbul: Koridor.
- Toprak, Z. ve Yücel, V. (2016). *Lisansüstü öğretimde akademik yazım turnitin örneğinde*. Sözlü bildiri, International Conference on Quality in Higher Education, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Tierney, W.G. (1988). Organisational culture in higher education: Defining the essentials. *Journal of Higher Education*, 59(1), 2-21.
- ISCED, (1997). *International standard classification of education 1997*. http://www.unesco.org/education/information/nfsunesco/doc/isced_1997.htm. sayfasından erişilmiştir.
- Wissema, J.G. (2009). *Towards the third generation university*. Edward Elgar: Northampton.
- Välimaa, J. (1998). Culture and identity in higher education research. *Higher Education*, 36(2), 119-138.
- YÖK, (2017). *Yükseköğretim Kurulu 2016-2017 eğitim öğretim yılı istatistikleri*. <https://istatistik.yok.gov.tr/> sayfasından erişilmiştir.

SUMMARY

Objective

This study aims to evaluate the organizational culture of the four largest state universities in Ankara, which are among the first universities of the Republic. The organizational culture in Ankara, Gazi, Hacettepe, and Middle East Technical Universities was comparatively evaluated in terms of its relations with some variables. The sub-problems of the research are (1) how is the organizational culture in universities? and (2) is organizational culture in universities differentiated according to independent variables (university, faculty, campus size, gender, academic duty)?

This study is expected to reveal valuable data in terms of cultural adaptation for effective cooperation and coordination of increasing number of universities. Comparative analysis of organizational cultures of well-established universities showing similarities in terms of tradition, institutionalization, infrastructure and so on, is also important in terms of providing data for the institutionalization process of many young universities established in the last 10 years. Comparing the organizational cultures of four major state universities, examining the similarities and differences between the subcultures of different universities, and the similarities and differences of the subcultures of the same university can contribute to the discussion on the factors affecting the differentiation of organizational culture in universities.

Methodology

The research was prepared in a descriptive survey model. The academic staff of the four public universities in Ankara (Ankara University, Gazi University, Hacettepe University and the Middle East Technical University), which have similar characteristics in terms of having an institutional background, an academic tradition, and the city where it is located, is designated as the research universe. The stratified sampling method was chosen. Accordingly, it was aimed to represent the colleges of universities in the study and a total of 647 academic staff were reached.

In order to examine the organizational culture of universities, the "Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) developed by Cameron and Quinn (2011) was used by adapting to Turkish and higher education institutions. According to the results of the exploratory factor analysis, the scale consists of three sub-dimensions that are innovative team culture, competitive culture and hierarchical culture. The validity and reliability of the scale is presented.

Results

This study, which aims to comparatively investigate the organizational culture of universities which are also among Turkey's oldest and largest universities (i.e. Ankara, Gazi, Hacettepe and Middle East Technical University), indicate that three different types of organization culture are seen in the universities within the framework of competitive values, such as innovative team culture,

competitive culture and hierarchical culture. The main results of the study show that there are important cultural similarities and differences between universities. Within this frame, one of the most significant results of the study is that the universities in the scope of the research show similarities in terms of hierarchical cultural characteristics.

Research findings show that, organizational culture differs according to universities, academic units and campus size, and gender and academic duty variables do not significantly affect the organizational culture. The results related to the size of the campus indicate that the competitive culture in the major campuses and the hierarchical culture in the medium and small scale campuses stand out as the dominant type of culture.

The findings of the study on the differentiation of the organizational culture according to the fields of education revealed that the organizational culture in the medical faculties took lower values and differed significantly from other faculties, especially in the dimensions of innovative team culture. Education and engineering faculties showed similar cultural characteristics in the context of innovative team culture.

In terms of general organizational culture features, it is seen that the faculties of education and engineering have the most powerful organizational culture characteristics. However, when a general evaluation is made in terms of educational areas, it is difficult to talk about a general field culture such as "education colleges' culture" or "engineering colleges' culture.

For the universities other than Gazi University, the results are not directly related to the first organizational units. The findings, which reveal that such characteristics as having a historical background and representing a strong tradition are not sufficient in terms of building a strong organizational culture in universities, point out that university administrations should review current policies in order to maintain a strong organizational culture.

