

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ: ANADOLU ÜNİVERSİTESİ İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ARAŞTIRMASI

Prof. Dr. Güneş BERBEROĞLU

Anadolu Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İşletme Bölümü

Arş. Gr. Senem BESLER

Anadolu Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İşletme Bölümü

Arş. Gr. H. Zümrüt TONUS

Anadolu Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İşletme Bölümü

ABSTRACT

Today, communication is the most significant and the most needed concept for any kind of organizations. Corporate Culture is a concept that provides clear communication between its members, a catalyst that provides the integration of new members to the organization and finally an aspect that strenghten the relations between its members and the organization. There are specific qualifications that seperate the academic organizations from other kinds of organizations. These qualifications leads to occurance of different cultural aspects. Corporate culture aspects in an academic organization are individual working enviroment, scientific competition, priority of individual goals and well-defined communication with students.

ÖZET

Günümüzde, organizasyonlar için hem en önemli hem de en gerekli olan faaliyet iletişimidir. Örgütsel kültür, organizasyon üyeleri arasında iletişimi sağlayan, yeni katılan üyelerin organizasyon ile bütünleşmelerinde önemli bir köprü rolü oynayan, üyelerin organizasyon ile bağlarını kuvvetlendiren bir olgudur. Akademik bir organizasyonu diğer organizasyonlardan ayıran kendine özgü nitelikleri vardır. Bu nitelikler, farklı kültür unsurlarının ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Akademik bir organizasyonda örgüt kültürü unsurları: Bireysel çalışma ortamı, bilimsel rekabet, ekip çalışması, bireysel amaçların önceliği ve öğrencilerle karşılıklı iletişim olarak sıralanabilir.

GİRİŞ

Örgüt kültürü, üzerinde çok çalışılan ve değişik boyutlarıyla tartışılan bir kavramdır. Örgütsel başarıdaki rolü düşünüldüğünde son derece önemli ve geliştirilmesi gereken bir konudur. Ayrıca, çeşitli açılardan tam bir açıklık kazanamamış, somutlaştırılmamış olduğu bilimsel bir gerçektir. Örgüt kültürü üzerine yapılan en son çalışmalarda, belirli alanların irdelenmesi yoğunluk kazanmaktadır. Bu şekilde belirli bir faaliyet alanına ve çalışma biçimine sahip organizasyonların örgüt kültürü ile ilgili, daha somut ifadeler içeren açıklamalar yapılabilmektedir.

Örgüt kültürü konusunda somut bazı sonuçlara ulaşabilmek, bu çalışmada amaç edinilmiştir. Bu çalışmanın birinci bölümünde; örgüt kültürü, içerdiği unsurlar, örgüt kültürünün oluşumunu etkileyen çevre unsurları ve yapılan değişik sınıflandırmalar ele alınmıştır. İkinci bölümde, akademik organizasyonların örgüt kültürüne ilişkin tartışmalar irdelenmiş, Anadolu Üniversitesi'nin büyük ve köklü bir birimi olan İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nin örgüt kültürü ile ilgili olarak yapılan araştırmanın sonuç ve değerlendirmeleri sunulmuştur.

I-ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

A- ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAPSAM, TANIM VE UNSURLARI

Genel olarak kültür kavramı insan ve çevresiyle ilgili her şeyi kapsar. Kültür; bir toplumda, grup ya da organizasyonda paylaşılan tutum, davranış, alışkanlıklar, ilkeler ve benzeri mantıksal ve duygusal özelliklerin tümü olarak tanımlanabilir¹. Kültür; etkisi altında bulunan bireylerin dünyaya bakış açısını, olayları ve çevresini algılama biçimini belirler. Ulusal ya da toplum kültürünün belirgin özellikleri, toplumun bütün alt birimlerine değişik boyutlarda yansır. Toplumun içinde yerleşik organizasyonlar, toplum kültürünün genel çizgilerini kendi özellikleri ile birleştirerek, birer alt kültür oluştururlar. Bu bileşim içinde toplum kültürünün hangi boyutlarda etkili olacağı ise, organizasyonun amaçlarına ve çevre unsurlarına bağlıdır.

Örgüt kültürü, organizasyonların kendi amaç ve faaliyet yapısından kaynaklanan özellikleri ile toplumsal değerlerin bir bileşimidir. Genel olarak kültür kavramının ifade edilmesindeki güçlük, örgüt kültürü için de geçerlidir. Örgüt kültürü ile ilgili çalışmalarda kavramın değişik tanım ve açıklamalarla ele alındığı görülmektedir. Schein'a göre örgüt kültürü, bir grubun etkin bir biçimde çalışabilmesi için gerekli olan ve yeni üyelerce de kabul edilen, dışa karşı bütünleşme ve içsel uyumlaşmayı sağlamaya yönelik temel yaklaşımlardır². Örgüt kültürü, üyeler tarafından paylaşılan ve bir örgütü diğerlerinden ayırdeden bir sistemi ifade eder. Bu sistem örgütün değer verdiği bir dizi özellikleri içerir. Bu özellikler bir örgütte yukarıdan aşağıya değişen ölçülerde mevcuttur³. Örgüt

¹ Güneş BERBEROĞLU, "Örgüt Kültürü ve Yöneltil Etkinliğe Katkısı", **A.Ü.İ.İ.B.F DERGİSİ**, C.8, S.1-2, 1990, s.154.

² Edward H. SCHEIN, "Organizational Culture", **AMERICAN PSYCHOLOGIST**, C.45,S.2, 1990, s.110.

³ Stephen P. ROBBINS, **Essentials of Organizational Behavior**, Prentice Hall International Editions, New Jersey, 1990, s.575.

kültürü, bir örgütün temel değerleri ve inançları ile bunları çalışanlara ileten simge, seremoni ve mitolojilerin bütünüdür⁴.

Organizasyonların hedeflerine etkin ve verimli biçimde ulaşılabilmesi için, onları destekleyen bir sistem oluşturulmalıdır. Politikalar, stratejiler, çalışma ilkeleri, roller, normlar ya da gelenekler bu sistemin parçalarıdır. Bu ve benzeri unsurların tümü bir arada organizasyonlar için bir kimlik oluşturur. Bu kimlik örgüt kültürüdür, organizasyonun iç ve dış çevrede kendine özgü biçimde tanımlanmasını sağlar.

Her organizasyon bir kimliğe yani bir örgüt kültürüne sahiptir. Sahip olunan örgüt kültürünün özellikleri, yukarıda sözünü ettiğimiz bileşime bağlıdır. Farklı organizasyonların örgüt kültürleri arasında benzerlikler ve farklılıklar olabilir. Örgüt kültürleri arasındaki benzerlikler, aynı toplum kültürünün birer parçası olmalarından; farklılıklar, organizasyonların kendine ait amaçları ve faaliyet yapısından kaynaklanır.

Örgüt kültürünün organizasyonlar için ortaya koyduğu kimlik, hedeflere ulaşmak için gereken örgütsel unsurları bir arada tutar. Üyeleri üzerinde yeterince etkili, güçlü bir örgüt kültürü örgütsel amaçların anlaşılıp benimsenmesini, bunlara yönelik bütünlük çabalar gösterilmesini kolaylaştırır. Örgüt kültürünün yansıttığı kimlik, organizasyonun üyeleri üzerinde, yazılı kurallardan ya da üstlerin otoritesinden daha etkili olabilir. Örgüt kültürü yeterince güçlü etkiye sahip ise, organizasyonu faaliyetleriyle, çalışanlarıyla, tüm donanımı ile bir arada tutar. Uyumlu bir ortam, çalışanların morali ve verimliliği üzerinde her zaman olumlu etki yapar.

Her örgütsel kültürün derinliklerinde, üyelerinin örgütün çevresinde neler olup bittiğini anlamasına yardım eden ve onların davranışlarını şekillendiren bir temel değerler ve normlar topluluğu

⁴ Cem M.KOZLU, **Kurumsal Kültür: Amerika, Japonya ve Türkiye: Başarılı Firma Yönetimlerinde Kurumsal Kültürün Rolü**, Bilkom Ya., İstanbul, 1986, s.64

vardır⁵. Örgüt kültürünün kapsadığı unsurlar ya da nelerin örgüt kültürünün bir parçası olarak ele alınması gerektiği konusunda değişik görüşler mevcuttur. Bu konudaki belirsizlik, örgüt kültürünün tanımlanmasındaki farklılıkların bir uzantısıdır. Değişik tanımların ortak noktalarından yola çıkarak, örgüt kültürünün kapsadığı temel unsurları; örgütsel değerler, normlar, semboller, liderler, kahramanlar, kuruluş hikayeleri, kullanılan dil biçiminde sıralamak mümkündür.

Bu unsurların, bir organizasyonun sahip olduğu örgüt kültürünün özelliklerini somutlaştırdığı görüşünden hareket ederek örgüt kültürü ile ilgili unsurları şu şekilde de sıralayabiliriz:

- Amaç ve hedefler,
- Amaç ve hedeflere ulaşmada benimsenen genel yaklaşım ve yönetim anlayışı,
- Kuruluşta, geçmişte, bugünkü dönemde mevcut önemli kişilikler ve olaylar,
- Biçimsel yapı ve bu yapıya bağlılık derecesi,
- Çalışma ilişkileri,
- İletişim kanallarının çalışma yönü ve biçimi,
- Biçimsel olmayan ilişkiler ve boyutları,
- Motivasyon anlayışı,
- Dış çevre ile etkileşim tarzı,
- Organizasyona özel sembol, söylem, giyim tarzı ya da kullanılan dil.

B-ÇEVRENİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Kültür yapılmaz. Kültür, boyutları kendi koşullarına göre değişen bir süreç içinde kendiliğinden oluşur. Sözü edilen koşullar, kültür ortamını çevreleyen iç ve dış çevre koşullarıdır.

Örgüt kültürü de şu ya da bu yöntemle, belirlenen bir zaman diliminde, belirli standartlar içinde ortaya konabilecek bir olgu

⁵ Enver ÖZKALP-Çiğdem KIREL, **Örgütsel Davranış**, A.Ü. Eğitim Sağlık ve Bilişimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Ya. No:111, Eskişehir, 1996, s.166.

değildir. Organizasyonların içinde bulunduğu çevre unsurlarının değişen boyutlardaki etkisiyle, güçlü ya da zayıf, esnek ya da gelenekçi örgüt kültürleri ortaya çıkar.

Örgüt kültürü ve organizasyonun iç çevresi bir arada değerlendirilebilir. Buna göre, iç çevre örgüt kültürü ile aynı anlamı ifade eder. İç çevre olarak nitelenen her şey örgüt kültürü kapsamında ele alınır. Örnek olarak; yönetim biçimi örgüt kültürünü etkileyen bir iç çevre unsurudur. Organizasyon içindeki çalışma ilişkilerini yansıttığı düşünüldüğünde, yönetim biçimi aynı zamanda örgüt kültürünün bir parçasıdır. Bu bağlamda yönetim biçimini ve yöneticileri, hem örgüt kültürünün içinde hem de onun oluşumunu etkileyen çevre unsurlarından biri olarak yorumlamak mümkündür.

Faaliyet alanı ve üretim konusu; bunlar doğrultusunda belirlenen amaç ve hedefler; kurucular ve sahipler; yöneticiler ve yönetim yaklaşımı; üretim tipi ve teknolojisi ve alt kültürler örgüt kültürünün oluşumunu, özelliklerini ve gücünü belirleyen iç çevre unsurları olarak sıralanabilir⁶. Bunların örgüt kültürünü etkileme boyutları ortama göre farklı olur. Bir organizasyonda kurucular baskın unsur iken; bir başka ortamda kurucular dışındaki yöneticiler ya da alt kültürler daha etkili olabilir.

Örgüt kültürünü etkileyen iç çevre unsurları arasında saydığımız faaliyet alanı ve üretim konusunun, diğerlerine göre daha belirleyici olduğunu düşünüyoruz. Diğer iç çevre unsurları ya faaliyet konusuna göre şekillenir ya da ondan büyük ölçüde etkilenirler. Yönetim biçimi, çalışma ilişkileri, fiziksel yerleşim, giysiler, dış çevre ile ilişkiler ya da kullanılan teknoloji faaliyetlere ve amaçlara uygun olmalıdır. Faaliyet alanı ve üretim konusu, organizasyonlar arasındaki örgüt kültürü farklılıklarının temel bir nedeni olarak görülebilir. Teknoloji önemli olmakla birlikte, insan unsurunun temel alındığı bir TV işletmesinin faaliyetleri esneklik, ekip çalışması, hız ve ayaküstü bir çalışma temposu gerektirir. Üst yönetimin felsefesi, kullanılan teknoloji ya da

⁶ BERBEROĞLU, s.157.

alt kültürlerin etkisi ne olursa olsun, bu tür bir işletmede katı bir biçimsel yapı uygulanamaz. Buna karşılık, ayakkabı imalatı yapılan bir işletmenin, çalışma standartları, görev ve sorumlulukların netliği, hiyerarşik yapılanma gibi özellikleri baskındır. Farklı çalışma ortamları nedeniyle, bu iki işletmenin örgüt kültürleri birbirinden farklı çizgiler taşır. İki işletmenin örgüt kültürleri arasında kuşkusuz benzerlikler olabilir. Bu benzerlikler daha çok, işletmelerin içinde bulunduğu toplumsal özelliklerden kaynaklanmaktadır.

Dış çevrenin örgüt kültürü üzerindeki etkisi, organizasyona göre farklı boyutlarda ortaya çıkar. Dış çevre ile ilişkileri yoğun olan organizasyonlarda bu etki daha fazla; faaliyetlerinin daha çok iç dönük olarak sürdürüldüğü organizasyonlarda daha düşüktür. Açık sistem olan ve çevresiyle ilişkiye giren örgüt, çevrenin kültürel değerlerinden etkilenebileceği gibi, çevreyi kültürel açıdan da etkileyebilecektir. Çevresinde sürekli bir değişimin yaşanması ve farklı unsurların bulunması dinamik bir örgütte sürekli bir değişimi zorunlu kılmaktadır⁷.

Toplum yapısı ve kültür değerleri, içinde bulunulan sektörün yapısı, devlet ve yasalar, tüketiciler, rakipler ve iletişimde bulunulan her tür dış unsur, örgüt kültürünü etkileyen dış çevreyi oluşturur. Bu unsurların da, iç çevre unsurları için geçerli olduğu gibi, örgüt kültürünün şekillenmesinde değişen etkileri söz konusudur. Bu görüş benimsenmekle birlikte toplum yapısı ve kültür özelliklerinin, örgüt kültürünün oluşumunda diğer dış çevre unsurlarından daha fazla etkiye sahip olduğu savunulabilir.

Toplum kültürü, toplumu oluşturan bireylerin çoğunluğu tarafından paylaşılan değerler, inançlar, gelenekler, tutum ve davranışlar, olayların ve insanların algılanma biçimi ve benzeri unsurların bütünüdür. Toplumsal yapı ve kültür özellikleri toplum üyelerini yaşamı boyunca etkisi altına alır. Toplumun birer parçası

⁷ Nurullah GENÇ, "Örgüt Kültürünün Oluşumu ve Bireysel ve Örgütsel Davranışlar Üzerindeki Etkisi", A.Ü.İ.İ.B.F DERGİSİ, C.10, S.1-2, 1993, s.301.

olarak bireyler, birbirine benzer yaşam ve davranış kalıpları içindedir. Bu kalıplar, bireyler aracılığı ile organizasyonlara taşınır ve toplumsal özelliklerin genel çizgilerini taşıyan alt kültürler ortaya çıkar. Örgüt kültürü, toplumsal kültür etkilerinin ve organizasyonların kendi yapısal özelliklerinin bileşimidir. Japon firmaları incelendiğinde bunların aralarında büyük benzerlikler olduğu gözlemlenmektedir. Bu ise organizasyon kültürünün yöresel bir değer ve çevre ile yakın ilişkisi olduğuna işaretler. Japon firmalarının üstün başarıları incelendiği zaman bunların bir Japon kültürü içinde filizlendiği, geliştiği ve etkinleştiği sonucuna varılmaktadır⁸.

Amaçları, faaliyet yapısı, üretim konusu farklı, ancak aynı toplumun birer alt kültürü olan organizasyonların örgüt kültürü çok yönden benzerlikler taşıyabilir. Bu benzerlikler genel değerler, bireylerarası ilişkiler, genel tutum ve davranışlar, gelenekler gibi unsurlar üzerinde yoğunlaşır. Toplumcu değerlerin benimsendiği bir toplumun alt birimleri olan işletmelerde, otokratik yönetim anlayışı ağırlıktadır. Tutucu davranış biçimi işletmelerdeki değişim sürecine ya da çalışma ilişkilerine yansır. Bireyci bir toplum içinde faaliyet gösteren işletmelerde göreceli olarak daha esnek bir çalışma ortamı gözlemlenebilir. Amaç veya faaliyet konusu, örgüt kültürünü toplumsal etkilerden önemli boyutlarda soyutlayamaz.

İşletmelerin hedeflerine ulaşması ve başarılı olması dış çevre ile sağlanan uyuma bağlıdır. Örgüt kültürü bu uyumu gerçekleştirecek nitelikte olmalıdır. Bu yaklaşım içinde olunabilmesi de yine toplumsal özelliklerin etkisi altında boyut kazanır.

Buraya kadar, örgüt kültürünün şekillenmesini etkileyen ve çeşitli boyutlarını belirleyen çevre unsurlarının kendi bakış açımızdan kısa bir değerlendirmesini yaptık. Yukarıda belirtilen görüşler, örgüt kültürünün “ne olduğu” değil, “nasıl ortaya çıktığı” nı irdelemeye yöneliktir.

⁸ Tengiz ÜÇOK, “Organizasyon Kültürünün Oluşumu”, **D.E.Ü.İ.İ.B.F DERGİSİ**, C.4, S.1-2, 1989, s.309.

Örgüt kültürünün oluşumunu etkileyen çeşitli çevre unsurları arasında bir önem sıralaması yapmak ve her organizasyon için geçerli olacağını düşünmek hatalı bir yaklaşım olur. Herhangi bir çevre unsurunun örgüt kültürü üzerindeki etkisi organizasyona göre değişiklik gösterir. Köklü, yerleşik değerlere sahip işletmelerin örgüt kültürünün, içinde bulunduğu toplum koşullarından etkilenme boyutları düşüktür. Mc Donalds'ın sunduğu hizmetin kalitesi, biçimi ve çalışma ortamının her ülkede aynı düzeyde olması benimsenmiştir. IBM, Opel, Toyota ya da Unilever faaliyet gösterilen her ülkede aynı örgüt kültürünü korumaya çalışırlar. Bu tip çokuluslu şirketlerin başarısını sürdürmesi sahip olduğu örgüt kültürünü korumasına bağlıdır. Dünyada sayıları hayli fazla olan güçlü çokuluslu şirketlerin, faaliyet gösterdiği ülkelerin toplum özelliklerinden etkilenmekten çok onları etkilediğini biliyoruz. Dünyadaki pek çok toplumu çevreleyen global kültür, bu kültürü yayan şirketlerin piyasalara girmesini ve ürünlerinin benimsenmesini kolaylaştırmaktadır.

Kısaca vurgularsak, çevre unsurlarının örgüt kültürünü etkileme boyutları organizasyonların kendi koşulları içinde değerlendirilmelidir. Hizmet üretimi yapan ve dış çevre ile yakın ya da yüz yüze iletişim kanalları yoluyla faaliyet gösteren işletmeler üzerinde, toplum etkileri fazla ve çok yönlüdür. Buna karşılık, faaliyetlerin daha çok iç çevreye yönelik olarak sürdürüldüğü bir sanayi işletmesindeki çalışma ortamı toplumsal özelliklerden göreceli olarak az etkilenir.

C-ÖRGÜT KÜLTÜRÜ SINIFLANDIRMALARI

Örgüt kültürü ile ilgili çok değişik açılardan yorum ve değerlendirmeler yapılabilir. Bu tartışmalar, konuya bakış açısına göre farklı sonuçlar ortaya koyabilir. Farklı bakış açıları ve değerlendirmeler, kavramın soyut yönlerinin belirginleşmesinde rol oynamaktadır. Konu ile ilgili çalışmaları taradığımız zaman, belirli alanlarda faaliyet gösteren organizasyonların örgüt kültürleri üzerinde yoğunlaşıldığı gözlemlenmiştir. Örgüt kültürü çeşitli yazarlar

tarafından baskın-alt, güçlü-zayıf, parçalı-şebekelenmiş-çıkarıcı-toplumcu kültür gibi sınıflandırmalara tabi tutulmuştur.

- **Baskın-Alt Kültür:** Organizasyonun üyeleri tarafından paylaşılan temel değerler baskın kültürü oluşturur. Örgüt kültürü dendiğinde bu baskın kültür anlaşılabilir. Alt kültür; organizasyonun bölümlerinde her bölümün kendi üyeleri arasında geçerli olan değerler söz konusudur, bu değerlerden bazıları örgütün genelde paylaştığı değerlerdir. Ancak ondan ayrılan yönleri bulunabilir. İşte bu ayrılan yönler alt kültürü oluşturur. Ancak alt kültürler de çalışanların davranışlarını etkileyebilir ve farklı davranış biçimlerine yol açabilir⁹.
- **Güçlü-Zayıf Kültür:** Güçlü kültür organizasyonun temel değerlerinin çoğunlukla paylaşılması ve kabulüdür¹⁰. Organizasyon üyeleri değerleri ne kadar çok benimser ve onaylarsa kültür o kadar çok güçlenir. Güçlü kültür, amaç birlikteliği sağlar, güdüleme düzeyini yükseltir, performans artışına sebep olur. Bunların yanında güçlü bir kültür, değişime büyük direnç gösterebilir. Zayıf kültür, organizasyonda bilinçli oluşturulmamış amaçlara hizmet etmekte, öyküler ve törenlerle çalışanlara çapraşık mesajlar vermekte, müşteri, ürün ve çalışan yerine istatistiklere önem vermektedir. Açıkça tanımlanmamış değerler ve standartların olmayışı çalışanları ve bölümleri farklı yaklaşımlara yönlentmektedir¹¹.
- **Şebekelenmiş-Çıkarıcı-Toplumcu-Parçalı Kültür:** Bu ayrımaya sosyallik ve dayanışma boyutlarından yola çıkılarak ulaşılmıştır. Sosyallik, bir topluluğun üyeleri arasındaki yakın dostlukların bir ölçütüdür. Dayanışma ise, kişisel bağlardan bağımsız olarak topluluğun ortak hedeflerinin hızlı ve etkin biçimde hayata geçirilme becerisinin bir ölçütüdür. Sosyallik ve dayanışmayı şekilde görüldüğü gibi iki eksene yerleştirince dört değişik kültür daha da belirginleşir.

⁹ ÖZKALP, s.159-160.

¹⁰ ÖZKALP, s.160.

¹¹ GENÇ, s. 303.

Şekil: İki Boyutlu Dört Örgüt Kültürü Tipi

S O S Y A L L İ K	YÜKSEK	ŞEBEKELEŞMİŞ (Networked)	TOPLUMCU (Communal)
	DÜŞÜF.	PARÇALI (Fragmented)	ÇIKARCI (Mercenary)
		DÜŞÜK	YÜKSEK
		DAYANIŞMA	

Kaynak: Rob GOFFEE-Gareth JONES, "What Holds the Modern Company Together", **HARVARD BUSINESS REVIEW**, Kasım-Aralık 1996, s. 134.

Şebekeleşmiş kültürel yapı, yüksek sosyallik ve düşük dayanışma düzeyindedir. Şebekeleşmiş yapıya sahip organizasyonlarda insanlar işyerinde sohbet ederler, öğle yemeğine birlikte çıkarlar, iş sonrası bir araya gelirler, kutlamalar maçlar düzenlenir. Kısacası informal bir yapı vardır. Şebekeleşmiş yapıda yakın arkadaşlıklar fikir ayrılıklarının ve eleştirinin önündedir. Çıkarıcı kültürel yapı, düşük sosyallik ve yüksek dayanışma düzeyindedir. Şebekeleşmiş yapının tam zıttıdır. İletişim tamamen iş ile ilgilidir. İş ve sosyal yaşantı birbirinden kesin çizgilerle ayrılır. Sosyal bağların zayıf olması nedeniyle organizasyona bağlılık zayıftır. Toplumcu kültürel yapı, yüksek sosyallik ve yüksek dayanışma düzeyindedir. Çalışanların kendilerini organizasyonla özdeşleştirme düzeyleri yüksektir. Bireyler kendi kimliklerini organizasyonun kimliğiyle eş tutarlar. Dayanışma hedefler ve değerler konusunda kendini gösterir, işletme misyonunu belirten ibareler ofislerde yer alır. Parçalı kültürel yapı, düşük sosyallik ve düşük dayanışma düzeyindedir. Aidiyet duygusu zayıftır,

çalışanlar genellikle kendileri için çalışırlar ve kendilerini mesleki gruplarıyla özdeşleştirirler. Kişisel ilişkiler azdır, projeler bir sır gibi saklanır, dedikodu ve eleştirilerle iş arkadaşları sabote edilmeye çalışılır¹².

II-AKADEMİK ORGANİZASYONLARDA ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

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

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

Akademik bir organizasyonun sahip olması gereken örgüt kültürünün belirgin unsurları:

- Bilimsel çalışma ortamı
- Bilimsel rekabet
- Bıçimsel olmayan ilişkiler ve çok yönlü iletişim kanalları
- Ekip çalışması
- Yönetim ile işbirliği ve koordinasyon
- Esneklik

¹² Rob GOFFEE-Gareth JONES, "What Holds the Modern Company Together" **HARVARD BUSINESS REVIEW**, Kasım-Aralık 1996, s.134-143.

- Bireysel amaçların önceliği ve insiyatif kullanımı
- Hizmet verilen kesim (öğrenciler) ile sürekli yüz yüze, karşılıklı ilişkiler ve karşılıklı iletişim olarak sıralanabilir.

III. ANADOLU ÜNİVERSİTESİ, İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ARAŞTIRMASI

A- ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın amacı, Anadolu Üniversitesi İİBF' nin örgüt kültürünü irdelemek ve mevcut niteliklerini belirginleşen yönleriyle ortaya koymaktır.

B- ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Araştırma kapsamına, İİBF öğretim elemanlarının tümü, İİBF personelinin tümü, İİBF işletme, iktisat, Maliye ve Çalışma Ekonomisi ve Endüstriyel ilişkiler bölümlerinin 2. ve 4. sınıf öğrencileri alınmıştır. Bu noktada bir saptama yapmayı yararlı görüyoruz. Akademik organizasyonların örgüt kültürü ile ilgili çalışmalarda, öğrencilerin değerlendirme kapsamına alınıp alınmayacağı konusu tartışmalıdır. Bu konudaki görüşlerin bir kısmı; öğrencilerin, örgüt kültürünün taraflarından biri olmadığı ve bu bağlamda yapılan araştırmalarda kapsama alınmaması gerektiğini savunmaktadır. Karşıt görüş ise öğrencinin, bir akademik organizasyonun örgüt kültürünün taraflarından biri olarak konu ile ilgili araştırmalarda kapsama alınması gerektiğini vurgular. Biz ikinci görüşe katılıyoruz. Bir akademik organizasyonun ya da bir fakültenin biçimsel faaliyetlerinin, yani eğitim-öğretim faaliyetlerinin sürdürülmesinde öğrenciler fiilen faaliyet ortamının içindedir. Bir eserde belirtildiği gibi¹³; öğrencilerin seyirci pozisyonunda olduğuna ilişkin görüşü desteklemiyoruz. Seyirci olmadan beyzbol maçı

¹³ Henry ROISOVSKY, *Üniversite- Bir Dekan Anlatıyor* (Çev. Süreyya ERSOY), Nural Matbaacılık, Ankara, 1994,s.238.

oynanabilir, fakat öğrenci olmadan örgün anlamda ders yapılamaz. Öğrenci ortama fiilen katılıp öğretim üyesi ile y,z yüze iletişim içindedir ve bu bağlamda örgüt kültürünün temel bir parçasıdır. Öğrencilerin ortam içinde bulunma boyutları ve kurumla ilişkileri akademik organizasyonun türüne göre değişebilir. Bizim araştırmamızda kültürünü irdelediğimiz Fakülte, sürekli örgün eğitim yapan bir kurumdur ve faaliyet ortamının biçimlenmesinde öğrencilerin büyük payı vardır. Bu tür bir ortamda örgüt kültürünü, öğretim elemanları, personel ve öğrencinin karşılıklı etkileşimi yaratır. Kendi açımızdan ortaya koyduğumuz bu nedenlerle, araştırmamız kapsamına öğrenciler dahil edilerek, Fakültenin örgüt kültürü ile ilgili sorular kendilerine yöneltilmiştir.

C- ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

1- Veri Toplama Aracı

Araştırmada Likert derecelendirme ölçeğinden hareket edilerek hazırlanan soruların yer aldığı anket formlarından yararlanılmıştır. Öğretim üyelerine, personele ve öğrencilere aynı amaçlı sorular uyarlanarak yöneltilmiştir. Sorular, anketi yanıtlayanın profili ve örgüt kültürü unsurlarına ilişkin olmak üzere iki bölüm içinde toplanmıştır. İİBF örgüt kültürü ile ilgili sorular; kurumun tanınması ve yerleşik değerlerin algılanma düzeyi, biçimsel olmayan ilişkiler, iletişim, işbirliği, ekip çalışması, karar alma süreci, bilimsel ortam, esneklik, öğrenci-fakülte ilişkilerini irdelemeye yönelik olarak hazırlanmıştır.

2-Temel Varsayımlar

Araştırmada temel alınan varsayımlar şunlardır;

- İİBF' nin, mevcut bir örgüt kültürü vardır.
- Araştırma kapsamı, İİBF örgüt kültürünü irdeleme açısından yeterlidir.
- Araştırma yöntemi, konuya ve amacına uygundur.
- Anket soruları, İİBF örgüt kültürünü irdeleme açısından yeterlidir.

- Anket sorularına alınan yanıtlar, ankete katılanların gerçek görüşlerini yansıtmaktadır.

3-Sınırlılıklar

Araştırmanın sınırlılıkları şöyle belirlenmiştir;

- İİBF' nin örgüt kültürü ile ilgili elde edilen sonuçlar, ankete katılanların araştırmanın yapıldığı tarihteki uygulamalara ilişkin algıları ile sınırlıdır.
- Ankette toplanan verilerin geçerlik ve güvenilirliği, veri toplamada kullanılan bu tekniğin nitelikleri ile sınırlıdır.

D- ARAŞTIRMA SONUÇLARI VE DEĞERLENDİRMESİ

İİBF örgüt kültürünün belirgin niteliklerini saptamayı amaçlayan araştırmadan elde edilen sayısal sonuçlar Tablo 1, 2 ve 3'de görülmektedir. Tablolar ile ilgili açıklamalar aşağıda verilmektedir.

Bu kısımda İİBF örgüt kültürü ile ilgili sorulara alınan yanıtların analizi, soruların sırasına ve kapsadığı konuya göre yapılmıştır. Her soru ile ilgili örgüt kültürü boyutu, öğretim elemanları, personelden ve öğrencilerden alınan yanıtlar doğrultusunda bir arada değerlendirilmiştir.

İİBF' nin kendine özgü gelenekçi değerleri olduğu ve bu değerlerin korunmaya çalışıldığı görüşünü öğretim elemanlarının tümüne yakını paylaşmaktadır. Aynı şekilde personelin çoğunluğu, kurumun gelenekçi değerlere sahip olduğu görüşüne katılmaktadır. Her bölümden öğrencilerin önemli çoğunluğu, fakültenin kendine özgü ve diğer fakültelerden ayrılan özelliklere sahip olduğu görüşünü benimsemektedir.

Güçlü bir örgüt kültürüne sahip olma açısından önemli bir başka boyut; fakülte-birey bütünleşmesi ve kuruma bağlılıktır. Öğretim elemanları arasında, kuruma bağlılık, bütünleşme ve değerlerin paylaşılması davranışının oldukça belirgin olduğu sonucuna varılmıştır. Özellikle, kendini kurumun bir parçası olarak algılama eğilimi öğretim elemanları arasında yaygındır. Bu eğilim, güçlü örgüt

kültürünün önemli bir göstergesidir. Aynı boyutlar, personel ve öğrenciler açısından irdelendiğinde, varılan sonuçlar göreceli olarak olumsuzdur. Kurumla bütünleşme boyutu özellikle öğrencilerin bakışı çerçevesinde ele alınmalıdır. Öğrenciler arasında, İİBF öğrencisi olmanın kendisine ayrıcalık sağladığı görüşünde olanların sayısı fazladır. Ayrıcalık konusunun, Anadolu Üniversitesi sınırları içinde düşünüldüğünü belirtmekte fayda vardır. Ankete katılan öğrenciler önemli bir bölümü, Fakülte'nin amaçlarının, değerlerinin ve geçmişindeki önemli hikayelerin bilindiği yönündeki görüşe ya katılmamış ya da fikri olmadığını belirtmiştir. Bu sonuçlardan sonra öğrencilerin kurumun kendilerine tanıtılması faaliyetlerine ilişkin görüşlerine bakıldığında bu konudaki önermeye, öğrencilerin çoğunluğu olumsuz yanıt vermiştir.

Güçlü bir örgüt kültürüne sahip olabilme açısından bir başka önemli boyut, iletişimdir. Kurum ile bütünleşme ve kurumu tanıma açısından da iletişim önemli bir unsurdur. Fakülte öğretim elemanlarının yarısı, fakülte içinde iletişim kanallarının çok yönlü çalıştığına ilişkin görüşe katılmaktadır. Diğer yarısı ise, bu görüşe katılmamış ya da fikri olmadığını belirtmiştir. Bir fikir sahibi olmaması bireyin iletişim kuramadığını gösterir. İletişim kanallarının çok yönlü çalıştığına ilişkin görüş ile Fakülte' de çalışma süresi arasında anlamlı bir ilişki görülmüştür. Buna göre, Fakülte' de çalışma süresi kısaltıkça, iletişim konusundaki olumsuz görüşler artmaktadır. Öğretim elemanlarının çoğunluğu, öğretim elemanı-öğrenci ilişkilerinde, iletişim kanallarının açık tutulmasına önem verildiği yönünde görüş belirtmiştir. Fakülte personelinin de Fakülte içinde iletişim kanallarının çok yönlü çalıştığına ilişkin görüşleri olumludur. Ankete katılan personelin büyük çoğunluğu, öğrenciye yardımcı olma konusunda üzerine düşeni yaptığını belirtmiştir. Öğrencilerin iletişim ile ilgili görüşlerinin göreceli olarak olumsuz olduğu görülmektedir. Öğrencilerin çoğunluğu, öğretim elemanı- öğrenci ilişkilerinde karşılıklı iletişim kanallarının açık tutulmasına önem verildiğine ilişkin görüşe, ya katılmamış ya da fikir sahibi olmadığını yani iletişimi olmadığını belirtmiştir. Öğrenciler, Fakülte personeli ile rahat iletişim kurulabildiği görüşüne çoğunlukla katılmamıştır. İletişim

boyutunun, Fakülte genelinde yani her üç grup açısından da olumsuz yönleri olduğu açıktır

İletişim boyutunu desteklemek üzere işbirliği, uyum ve ekip çalışmasının ne düzeyde olduğu araştırılmıştır. Öğretim elemanlarının yaklaşık yarısı aralarında işbirliği ve dayanışmanın yaygın olduğu görüşüne katılırken; daha fazla sayıda öğretim elemanı aralarında işbirliği ve dayanışmanın olmadığı ya da bu konuda fikirlerinin olmadığı yönünde görüş belirtmişlerdir. Buna karşılık, yönetim ile uyum ve işbirliği konusunda öğretim üyeleri arasında daha olumlu görüşler mevcuttur. Öğretim elemanlarının yine önemli çoğunluğu Fakülte personeli ile uyumlu bir çalışma içinde olduğunu belirtmiştir. Personel açısından da bu ilişkiler olumludur. Personelin kendi aralarında birlik olup olmadığına ilişkin görüşlerine baktığımızda; çoğunluk bu konuda olumlu görüş bildirmiş, buna karşılık önemli sayıda personel aralarında birlik olduğu görüşüne katılmamıştır. Öğrencilerin de çoğunluğu, kendi aralarında birlik ve dayanışma olduğu görüşüne katılmamıştır. Öğretim elemanları arasında ekip çalışmasının yaygın olduğu görüşüne öğretim üyelerinin önemli çoğunluğu katılmamıştır. Ekip çalışmasının zayıf olduğu yönündeki görüş ile öğretim üyelerinin yaşları arasında anlamlı ilişki görülmüştür. Bu ilişkiyi incelediğimizde, bu konudaki olumsuz görüşlerin daha çok genç yaş grubundan kaynaklandığı belirlenmiştir. Öğretim elemanlarının çoğunluğu, üstlerinden destek gördüklerine ilişkin görüşe katılmışlardır. Bu konudaki görüşler ile öğretim elemanlarının yaşları arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Genç yaş grubu içinde, destek konusuna ilişkin görüş göreceli olarak olumlu iken; orta yaş grubuna yakın gençler arasında olumsuz görüşler ağırlıktadır.

İletişim ve ekip çalışmasının yanında, esneklik, katılım ve biçimsel olmayan ilişkiler de akademik örgüt kültürünün önemli unsurlarındandır. Çalışma saatlerinin esnek olduğuna ilişkin görüşe tam katılım söz konusudur. Esneklik kuşkusuz bu konu ile sınırlı değildir. Değişen koşullara uyum amacıyla Fakülte içinde gereken değişikliklerin kolayca gerçekleştirildiğine ilişkin görüşü, öğretim elemanlarının çoğunluğu desteklememiş ya da fikri olmadığını belirtmiştir. Bu sonuç, gelenekçi tutucu bir yaklaşımın yansımasıdır.

Öğretim elemanlarının çoğunluğu, kendilerini ilgilendiren her konuda bilgilendirildikleri görüşüne katılmaktadır. Katılımcılığı araştırdığımızda; öğretim elemanlarının ilgili olunan kararların alınması sürecine katılma konusundaki olumsuz görüşleri baskındır. Fakülte personelinin katılımcılığa ilişkin görüşleri olumlu ve olumsuz olarak dengelenmiştir. Öğrencilerin büyük çoğunluğu, kendilerini ilgilendiren kararlarda görüşlerinin alındığı yönündeki önermeye katılmadığını belirtmiştir. Bilgilendirme konusunda öğrenciler arasında daha olumlu görüşler yaygındır. Fakültede biçimsel olmayan ilişkilerin ve grupların yaygın olduğu görüşüne öğretim elemanlarının çoğunluğu katılmıştır. Fakülte personeli açısından da aynı sonuç geçerlidir. Bu tür biçimsel olmayan ilişkilerin, sosyal etkinliklerle güçlendirildiği açıktır.

Araştırmamızda biçimsel yapının korunmaya çalışıldığı görülmektedir. Öğretim elemanlarının, personelin ve öğrencilerin çoğunluğu Fakülte’ de eğitim- öğretim faaliyetleri sırasında kural ve formalitelerin korunmaya çalışıldığı görüşünü desteklemiştir.

Akademik kurumların örgüt kültürünü yansıtan belirgin bir unsur da akademik ünvanlardır. Ünvanlar aynı zamanda hiyerarşiyi ortaya koyar. İİBF’ de akademik ünvanların biçimsel ilişkilerde dikkate alınan önemli bir unsur olduğu yönündeki önermeye öğretim üyelerinin önemli çoğunluğu katılmıştır. Hiyerarşik yapının ve ilişkilerin korunmasına özen gösterildiği görüşüne personelin de katıldığını görülmektedir. Bu sonuçlar, İİBF’ de biçimsel olmayan ilişkilerin varlığı yanı sıra, biçimsel yapının katılığını yansıtmaktadır.

Anadolu Üniversitesi İİBF örgüt kültürü araştırmasından elde edilen verilerin açıklaması kısaltılarak verilmeye çalışılmıştır. İİBF örgüt kültürünün belirginleşen nitelikleri açısından varılan sonuçlar aşağıda sıralanmıştır.

Anadolu Üniversitesi İİBF’ de:

- Geçmiş ile ilgili kuruluş ve liderlik hikayeleri önemli yer tutar.
- Gelenekçi değerler baskındır ve bu niteliği İİBF’ yi diğerlerinden ayırır. Akademik amaçlara yönelik değişik süreçlerle ilgili kural ve formaliteler etkilidir.

- Akademik faaliyetlerle ilgili çeşitli süreçlerde esneklik boyutu zayıftır. Akademik ünvanlar, hiyerarşik ilişkilerin şekillenmesinde önemli rol oynar.
- Biçimsel olmayan ilişkilerin ve grupların, biçimsel faaliyetlere yansıyan bir etkisi vardır.
- Yönetimin açık kapı politikası belirgindir.
- Karar almada merkezîyetçi bir yaklaşım söz konusudur.
- Fakülte genelinde iletişim kanallarının çok yönlülük niteliği yetersizdir.
- Akademik faaliyetlere yönelik ekip çalışması ve işbirliği davranışı zayıftır.
- Örgütsel amaçlar bireysel amaçların önünde yer almaktadır.

Anadolu Üniversitesi İİBF' nin örgüt kültürü ile ilgili olarak kısaca sıralamaya çalıştığımız bu nitelikler, araştırmamızın sonuçlarını yansıtmaktadır. Aynı araştırma bir başka akademik kuruluştaki daha farklı sonuçlar verebilirdi. Benzer amaç ve hedefleri olan organizasyonların, çeşitli etkenler nedeniyle farklı kültür özelliklerine sahip olabildiğini bu noktada yinelemekte yarar görülmektedir.

Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre İİBF'de baskın olan kültür alt kültürlerden biri olan öğretim elemanlarının kültürüdür. Daha öncede belirtildiği gibi öğretim elemanlarının çoğu gelenekçi değerleri paylaşmaktadır.

Güçlü yada zayıf bir kültüre sahip olup olmadığı konusundaki sınıflandırmada ise, İİBF Örgüt Kültürünü öğrenciler dahil edilmediğinde güçlü olarak nitelemek mümkün iken, dahil edildiğinde ise ne yazık ki işbirliği, esneklik, iletişim ve dayanışma boyutlarının düşük olması nedeniyle zayıf olarak nitelemek mümkündür.

İki boyutlu dört tip örgüt kültürü sınıflandırmasına göre; İİBF örgüt kültürü, dördünün özelliklerini de taşıması sebebiyle tam olarak bir gruba dahil edilememiştir. Ancak dayanışma ve sosyallik boyutlarının düşük olması, parçalı örgüt kültürü tipine yakın olduğunu göstermektedir.

SONUÇ

Örgüt kültürünün öneminin hızla artması sonrasında üst düzey yöneticiler, bilgi birikimine verdikleri önemi artık örgüt kültürünün oluşturulması yönünde de göstermektedirler.

Örgüt kültürü, özellikle çalışanlarca benimsenmesi durumunda, işletmenin büyümesinde ve sağlıklı temellere oturmasında büyük rol oynamaktadır. Ancak böyle bir durumda örgütün verimlilik ve etkinlik hususunda beklenen performansı gerçekleştirmesi mümkündür.

Bilgi akışı ve etkin bir iletişimin sağlandığı ve yetki ve sorumluluğun uygun dağıtıldığı bir örgüt yapısı olmaksızın organizasyonların başarıya ulaşmaları imkansızdır. Örgüt kültürü, organizasyonların başarısını belirleyen ve üyelerinin organizasyonla bağlarını şekillendiren bir olgudur. Bu bağlamda, amaçları ne olursa olsun her organizasyon yöneticisinin üzerinde önemle durması gereken bir yönetim boyutudur. Yapılan her araştırma ve getirilen her öneri yöneticilere önemli bir katkı niteliği taşır ve başarılı yönetim süreçleri ortaya koyma çabalarında dikkate alınması gerekir.

Toplam Kalite Yönetimi gibi çağdaş yönetim tekniklerinin uygulanması ve sürdürülmesinde örgüt kültürünün önemi büyüktür. Bu yönetim teknikleri örgüt kültürü üzerine inşa edilir. Hızlı değişim ve rekabetin olduğu çağımız, eğitim kurumlarında kalite temelli yapılanmaları zorunlu kılmaktadır.

Kalite yönetimine geçme aşamasında olan eğitim kurumlarında ilk yapılması gereken örgüt kültürünün nasıl olması gerektiğinin belirlenmesidir. Anadolu Üniversitesi İİBF’de yapılan bu araştırma, örgüt kültürünün nasıl olduğuna ilişkin bir örnek teşkil etmektedir. Rekabette başarı sağlanabilmesi, belirlenen örgüt kültürünün kalite yönetimine uygun hale getirilmesiyle mümkün olacaktır.

Bir organizasyon içinde iletişim ve işbirliği ruhunun sağlanması, güçlü bir örgüt kültürüne sahip olmayla yakından ilintilidir. Güçlü yani üyelerinin çoğunluğu tarafından paylaşıp desteklenen, bu yolla üyelerinin doyumunun sağlandığı bir kültür ortamı, yöneticilerin hareket ortamını genişletir ve hedeflere ulaşmada işbirliğini kolaylaştırır. Buna karşılık, ortam özelliklerinin üyeler tarafından yeterli düzeyde paylaşılamadığı durumlarda, işbirliği ya da ekip

çalışmasının güçlüğü ve iletişimsizlik en önemli sakıncalar olarak ele alınabilir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

BERBEROĞLU Güneş, “Örgüt Kültürü ve Yönetmel Etkinliğe Katkısı”, **A.Ü.İ.İ.B.F DERGİSİ**, C.8, S.1-2, 1990.

GENÇ Nurullah, “Örgüt Kültürünün Oluşumu ve Bireysel ve Örgütsel Davranışlar Üzerindeki Etkisi”, **A.Ü.İ.İ.B.F DERGİSİ**, C.10, S.1-2, 1993.

GOFFEE Rob - JONES Gareth, “What Holds the Modern Company Together” **HARVARD BUSINESS REVIEW**, Kasım-Aralık 1996.

KOZLU Cem M., **Kurumsal Kültür: Amerika, Japonya ve Türkiye: Başarılı Firma Yönetimlerinde Kurumsal Kültürün Rolü**, Bilkom Ya., İstanbul, 1986.

ÖZKALP Enver - KIREL Çiğdem, **Örgütsel Davranış**, A.Ü. Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Ya. No:111, Eskişehir, 1996.

ROBBINS Stephen P., **Essentials of Organizational Behavior**, Prentice Hall International Editions, New Jersey, 1990.

ROSOVSKY Henry, **Üniversite- Bir Dekan Anlatıyor** (Çev. Süreyya ERSOY), Nurel Matbaacılık, Ankara, 1994.

SCHEIN Edward. H. , “Organizational Culture”, **AMERICAN PSYCHOLOGIST**, C.45,S.2, 1990.

ÜÇOK Tengiz, “Organizasyon Kültürünün Oluşumu”, **D.E.Ü.İ.İ.B.F DERGİSİ**, C.4, S.1-2, 1989.

Tablo 1 Öğretim Üyeleri Anketi Sonuçları

SORU	TÜMÜYLE KATILYORUM	KATILYORUM	FİKRİM YOK	KATILMIYORUM	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	TOPLAM
İ.B.F.'nin öğretim üyesi olmak, ayrıcalık sağlayan bir unusdur.	12 (% 16.4)	47 (% 53.0)	3 (% 4.1)	10 (% 13.7)	2 (% 2.7)	74 (% 100.0)
İ.B.F.'nin öğretim elemanı kendisini, kurumun bir parçası olarak görür.	23 (% 30.6)	42 (% 56.9)	5 (% 6.9)	3 (% 4.2)	1 (% 1.4)	74 (% 100.0)
Öğretim elemanları, İ.B.F.'nin kuruluş ve gelişmesi ile ilgili hikayeleri bilir.	11 (% 15.3)	41 (% 55.6)	15 (% 19.4)	5 (% 8.3)	1 (% 1.4)	74 (% 100.0)
Öğretim elemanları, İ.B.F.'deki басın değerlerden haberdardır.	11 (% 15.3)	49 (% 64.2)	13 (% 18.1)	8 (% 11.1)	1 (% 1.4)	74 (% 100.0)
İ.B.F.'de басın değerler öğretim elemanları tarafından paylaşılar.	8 (% 11.0)	34 (% 45.2)	15 (% 20.5)	16 (% 21.9)	1 (% 1.4)	74 (% 100.0)
Öğretim elemanları, İ.B.F. değerlerinin gerektiği tutum ve davranışları gösterir.	12 (% 16.4)	45 (% 60.3)	10 (% 13.7)	6 (% 8.2)	1 (% 1.4)	74 (% 100.0)
İ.B.F. kendine özgü gelecekteki değerlerini korumaktadır.	17 (% 23.3)	47 (% 63.0)	6 (% 8.2)	4 (% 5.5)	-	74 (% 100.0)
Öğretim elemanları İ.B.F.'nin amaçlarından haberdardır.	6 (% 8.3)	37 (% 50.0)	15 (% 19.4)	11 (% 15.3)	5 (% 6.9)	74 (% 100.0)
İ.B.F.'de öğretim elemanlarının bireysel amaçları örgütsel amaçlarına önünde tutulur.	3 (% 4.1)	22 (% 30.1)	13 (% 17.8)	25 (% 34.2)	10 (% 13.7)	74 (% 100.0)
İ.B.F.'de çalışma saatlerine ilişkin esneklik politikası izlenir.	32 (% 42.5)	35 (% 47.5)	3 (% 4.1)	1 (% 1.4)	3 (% 4.1)	74 (% 100.0)
İ.B.F.'de yeni görevler öğretim elemanlarını kurumunu tanımaya ve tanıtılmaya yönünde örgütsel faaliyetler gerçekleştirilir.	7 (% 9.6)	33 (% 43.8)	8 (% 11.0)	22 (% 30.1)	4 (% 5.5)	74 (% 100.0)
İ.B.F.'de öğretim elemanları için ilgili kurslar ve formlar düzenli olarak yapılır.	14 (% 19.2)	39 (% 52.1)	11 (% 15.1)	10 (% 13.7)	-	74 (% 100.0)
İ.B.F.'de öğretim elemanlarının sahip olduğu ünvan, bireysel ilişkilerde belirleyici bir unusdur.	15 (% 20.5)	41 (% 54.8)	5 (% 6.8)	13 (% 17.8)	-	74 (% 100.0)
İ.B.F.'de fakülteyi ilgilendiren her konuda, değişim kolaylığı gerçekleştirilebilir.	1 (% 1.4)	16 (% 21.9)	20 (% 27.4)	30 (% 39.7)	7 (% 9.6)	74 (% 100.0)
İ.B.F. öğretim elemanları için düzenli aralıklarla toplantı, çay, kokteyl, gezi ve yemekler düzenlenir.	4 (% 5.5)	37 (% 49.3)	8 (% 11.0)	23 (% 31.5)	2 (% 2.7)	74 (% 100.0)
İ.B.F.'de düzenlenen sosyal etkinliklere öğretim elemanlarının katılımı yüksektir.	3 (% 4.1)	37 (% 49.3)	15 (% 20.5)	16 (% 21.9)	3 (% 4.1)	74 (% 100.0)
İ.B.F.'de ekip çalışması yaygındır.	2 (% 2.7)	10 (% 13.7)	18 (% 24.7)	39 (% 46.6)	9 (% 12.3)	74 (% 100.0)
İ.B.F.'de iletişim kanalları çok yönlü olarak gelişir.	10 (% 13.7)	27 (% 38.6)	17 (% 23.5)	16 (% 21.9)	4 (% 5.5)	74 (% 100.0)
İ.B.F.'deki bireysel olmayan ilişkilerin ve grupların varlığı yaygındır.	12 (% 16.7)	36 (% 49.3)	20 (% 26.4)	11 (% 15.3)	1 (% 1.4)	74 (% 100.0)
İ.B.F. öğretim elemanları, çalışma saatleri ve yer dışında da bir araya gelirler.	4 (% 5.5)	45 (% 60.3)	10 (% 13.7)	15 (% 20.5)	-	74 (% 100.0)
İ.B.F.'de herhangi bir konuda karar alma süreci, her düzeyden ilgili kişilerin katılımı ile gerçekleştirilir.	-	14 (% 19.2)	17 (% 23.3)	29 (% 36.4)	14 (% 19.2)	74 (% 100.0)
İ.B.F.'de öğretim elemanları, kendilerini ilgilendiren her konuda bilgilendirilir.	9 (% 12.3)	30 (% 39.7)	9 (% 12.3)	20 (% 27.4)	6 (% 8.2)	74 (% 100.0)
İ.B.F.'de her düzeydeki öğretim elemanları arasında işbirliği ve dayanışma yaygındır.	3 (% 4.2)	29 (% 38.9)	8 (% 11.1)	25 (% 33.3)	9 (% 12.5)	74 (% 100.0)
İ.B.F.'de her düzeydeki öğretim elemanları üstlerinde destek görür.	6 (% 8.2)	35 (% 46.6)	8 (% 11.0)	20 (% 27.4)	5 (% 6.8)	74 (% 100.0)
İ.B.F. öğretim elemanları, yönetime her zaman kolaylıkla ulaşabilir.	17 (% 23.6)	42 (% 56.9)	9 (% 11.1)	3 (% 4.2)	7 (% 9.6)	74 (% 100.0)
İ.B.F.'de yönetim ile öğretim elemanları arasında uyum ve işbirliği vardır.	7 (% 9.6)	39 (% 53.4)	16 (% 20.5)	10 (% 13.7)	2 (% 2.7)	74 (% 100.0)
İ.B.F. öğretim elemanları arasında, bireysel açıdan, yapıcı bir rekabet vardır.	2 (% 2.8)	27 (% 36.6)	18 (% 23.9)	22 (% 29.6)	5 (% 7.0)	74 (% 100.0)
İ.B.F.'de bireysel çalışmaya özendirici bir çalışma ortamı vardır.	7 (% 9.6)	32 (% 42.5)	7 (% 9.6)	22 (% 30.1)	6 (% 8.2)	74 (% 100.0)
İ.B.F.'de öğretim elemanı-öğrenci ilişkilerinde, karşılıklı iletişim kanallarının açık tutulmasına önem verilir.	6 (% 8.2)	32 (% 42.5)	14 (% 19.2)	18 (% 24.7)	4 (% 5.5)	74 (% 100.0)
İ.B.F. öğrencileri için, ders dışında akademik faaliyetler düzenlenir.	3 (% 4.1)	19 (% 26.0)	18 (% 24.7)	32 (% 42.5)	2 (% 2.7)	74 (% 100.0)
İ.B.F. öğrencileri ile öğretim elemanlarının bir araya gelmesi sosyal etkinlikler düzenlenir.	1 (% 1.4)	26 (% 34.2)	16 (% 21.9)	26 (% 35.6)	5 (% 6.8)	74 (% 100.0)
İ.B.F. öğretim elemanları ile fakülte personeli uyumlu bir çalışma içinde dir.	6 (% 8.2)	55 (% 74.0)	3 (% 4.1)	9 (% 12.3)	1 (% 1.4)	74 (% 100.0)
İ.B.F.'de personel akademik faaliyetlere destek verir.	5 (% 6.8)	40 (% 53.4)	17 (% 23.3)	11 (% 15.1)	1 (% 1.4)	74 (% 100.0)
İ.B.F.'de eğitim ve öğretim kalitesini geliştirmeye yönelik sürekli bir çaba mevcuttur.	10 (% 13.7)	35 (% 46.6)	6 (% 8.2)	16 (% 21.9)	7 (% 9.6)	74 (% 100.0)

Tablo 2 Öğrenci Anketi Sonuçları

SORU	TÜMÜYLE KATILYORUM	KATILYORUM	FİKRİM YOK	KATILMIYORUM	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	TOPLAM
İ.İ.B.F. öğrencisi olmak ayrıcalık sağlayan bir unsurdur.	180 (% 18.4)	449 (% 45.4)	50 (% 5.1)	238 (% 24.3)	66 (% 6.7)	983 (% 100.0)
İ.İ.B.F.'nin öğrencisi, kendisini kurumun bir parçası olarak görür.	143 (% 14.7)	445 (% 44.5)	140 (% 14.4)	184 (% 19.0)	71 (% 7.3)	983 (% 100.0)
Öğrenciler, İ.İ.B.F.'nin kuruluşu ve gelişmesiyle ilgili hikayeleri bilir.	23 (% 2.4)	130 (% 13.3)	283 (% 29.0)	377 (% 38.9)	170 (% 17.4)	983 (% 100.0)
Öğrenciler, İ.İ.B.F.'deki baskın değerlerden haberdardır.	47 (% 4.8)	266 (% 27.4)	309 (% 30.7)	263 (% 27.1)	98 (% 10.1)	983 (% 100.0)
İ.İ.B.F.'de, baskın değerler öğrenciler tarafından paylaşılır.	27 (% 2.8)	197 (% 20.4)	296 (% 30.6)	319 (% 31.3)	144 (% 14.9)	983 (% 100.0)
Öğrenciler, İ.İ.B.F.'nin değerlerinin gerektirdiği tutum ve davranışları gösterir.	88 (% 9.0)	363 (% 36.6)	130 (% 13.3)	313 (% 32.0)	89 (% 9.1)	983 (% 100.0)
İ.İ.B.F.'ni üniversitemin diğer fakültelerinden ayrıran özel nitelikleri mevcuttur.	248 (% 25.3)	421 (% 42.6)	77 (% 7.9)	161 (% 16.4)	76 (% 7.8)	983 (% 100.0)
İ.İ.B.F.'de öğrencilerle ilgili kurallar ve formaliteler önemli yer tutar.	147 (% 15.0)	389 (% 39.4)	159 (% 16.2)	216 (% 22.0)	72 (% 7.3)	983 (% 100.0)
İ.İ.B.F.'de öğrenci fakülte bütünlüğüne önem verilir.	59 (% 6.0)	204 (% 20.9)	147 (% 15.0)	369 (% 36.1)	214 (% 21.9)	983 (% 100.0)
İ.İ.B.F.'ne yeni giren öğrencilerin kurumu tanımasını amaçlayan faaliyetler düzenlenir.	110 (% 11.3)	325 (% 32.6)	120 (% 12.3)	264 (% 27.0)	164 (% 16.8)	983 (% 100.0)
İ.İ.B.F.'de hoca öğrenci ilişkilerinde karşılıklı iletişim kanallarının açık tutulmasına önem verilir.	252 (% 25.7)	60 (% 5.2)	71 (% 7.3)	338 (% 34.1)	262 (% 26.8)	983 (% 100.0)
İ.İ.B.F.'de öğrencilerin ilgilendiren genel ve bireylere yönelik kararlarda görüşleri alınır.	22 (% 2.3)	84 (% 8.6)	122 (% 12.5)	384 (% 38.4)	371 (% 38.1)	983 (% 100.0)
İ.İ.B.F.'de, öğrencilerin yönetime ulaşması kolaydır.	46 (% 4.7)	250 (% 25.6)	143 (% 14.7)	298 (% 29.7)	246 (% 25.2)	983 (% 100.0)
İ.İ.B.F.'de öğrenciler, kendilerini ilgilendiren konularda, zamanında bilgilendirilir.	103 (% 10.6)	409 (% 40.7)	94 (% 9.6)	249 (% 25.5)	128 (% 13.1)	983 (% 100.0)
İ.İ.B.F.'de öğrencilere sağlanan mesleki bilgiler yeterlidir.	30 (% 3.1)	180 (% 18.4)	98 (% 10.0)	392 (% 39.4)	283 (% 29.0)	983 (% 100.0)
İ.İ.B.F.'de uygulanan ders programı yeterlidir.	55 (% 5.6)	308 (% 31.6)	76 (% 7.8)	319 (% 32.0)	225 (% 23.1)	983 (% 100.0)
İ.İ.B.F.'de derslikler yeterlidir.	25 (% 2.6)	145 (% 14.9)	24 (% 2.5)	247 (% 25.3)	542 (% 55.7)	983 (% 100.0)
İ.İ.B.F.'de öğrencilere, mesleki gelişimlerine yardımcı olmak için, ders dışı konularda destek sağlanır.	15 (% 1.5)	100 (% 10.3)	124 (% 12.7)	346 (% 35.5)	398 (% 39.9)	983 (% 100.0)
İ.İ.B.F.'de öğrencilere sosyal etkinlikler konusunda destek verilir.	39 (% 4.0)	242 (% 24.9)	194 (% 19.9)	317 (% 31.6)	191 (% 19.6)	983 (% 100.0)
İ.İ.B.F.'de, öğrencilerin çağdaş eğitim tekniklerinden yararlanması sağlanır.	46 (% 4.7)	267 (% 26.5)	111 (% 11.4)	334 (% 34.3)	225 (% 23.1)	983 (% 100.0)
İ.İ.B.F.'de dersin işleniş sırasında aktif yöntem uygulanır.	26 (% 2.7)	222 (% 22.9)	102 (% 10.5)	391 (% 39.7)	242 (% 25.0)	983 (% 100.0)
İ.İ.B.F.'de öğrenciler hocaları dışındaki fakülte personeli ile rahatça iletişim kurabilir.	34 (% 3.5)	269 (% 27.6)	163 (% 16.7)	298 (% 29.7)	219 (% 22.5)	983 (% 100.0)
İ.İ.B.F.'de, eğitim ve öğretimin kalitesinin geliştirilmesine yönelik kurumsal bir çaba vardır.	49 (% 5.0)	271 (% 27.8)	292 (% 29.1)	224 (% 23.0)	147 (% 15.1)	983 (% 100.0)
İ.İ.B.F.'de ders dışı etkinliklerde yararlanacak (toplantı salonu, kantin vb.) fiziksel ortam yeterlidir.	63 (% 6.4)	233 (% 23.8)	57 (% 5.8)	312 (% 31.9)	318 (% 31.9)	983 (% 100.0)
İ.İ.B.F. öğrencileri arasında işbirliği ve dayanışma mevcuttur.	51 (% 5.2)	219 (% 22.4)	121 (% 12.4)	318 (% 31.8)	274 (% 28.1)	983 (% 100.0)

Tablo 3 Personel Anketi Sonuçları

SORU	TÜMÜYLE KATILYORUM	KATILYORUM	FİKRİM YOK	KATILMIYORUM	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	TOPLAM
İ.İ.B.F.'nin personeli olmak, ayrıcalık sağlayan bir unsurdur.	8 (% 19.0)	10 (% 23.8)	2 (% 4.8)	16 (% 35.7)	7 (% 16.7)	43 (% 100.0)
İ.İ.B.F.'nin personeli kurumun bir parçası olarak görülür.	14 (% 32.6)	18 (% 41.9)	4 (% 9.3)	5 (% 11.6)	2 (% 4.7)	43 (% 100.0)
Personel, İ.İ.B.F.'nin kuruluşu ve gelişmesi ile ilgili hikayeleri bilir.	7 (% 16.3)	9 (% 20.9)	14 (% 32.6)	14 (% 30.2)	-	43 (% 100.0)
Personel İ.İ.B.F.'nin amaçlarından haberdardır.	7 (% 16.3)	14 (% 32.6)	6 (% 14)	12 (% 27.9)	4 (% 9.3)	43 (% 100.0)
İ.İ.B.F.'de baskın değerler personel tarafından paylaşılır.	6 (% 14.0)	11 (% 25.6)	7 (% 16.3)	16 (% 37.2)	3 (% 7.0)	43 (% 100.0)
Personel, İ.İ.B.F. değerlerinin gerektirdiği tutum ve davranışları gösterir.	7 (% 16.3)	24 (% 55.8)	6 (% 14.0)	2 (% 4.7)	4 (% 9.3)	43 (% 100.0)
İ.İ.B.F. kendine özgü geleceği değerlerini korumaktadır.	7 (% 16.3)	22 (% 51.2)	7 (% 16.3)	6 (% 14)	1 (% 2.3)	43 (% 100.0)
Personel, İ.İ.B.F.'deki baskın değerlerden haberdardır.	8 (% 19.0)	15 (% 33.3)	9 (% 21.4)	9 (% 21.4)	2 (% 4.8)	43 (% 100.0)
İ.İ.B.F.'de fakülteyi ilgilendiren her konuda, değişim kolaylıkla gerçekleştirilebilir.	5 (% 11.9)	18 (% 40.5)	6 (% 14.3)	13 (% 31.0)	1 (% 2.4)	43 (% 100.0)
İ.İ.B.F.'de iletişim kanalları çok yönlü olarak çalışır.	6 (% 14.3)	22 (% 50.0)	5 (% 11.9)	9 (% 21.4)	1 (% 2.4)	43 (% 100.0)
İ.İ.B.F.'de biçimsel olmayan ilişkilerin ve grupların varlığı yaygındır.	4 (% 9.5)	14 (% 33.3)	17 (% 38.1)	6 (% 14.3)	2 (% 4.8)	43 (% 100.0)
İ.İ.B.F.'de hiyerarşik ilişkilerin korunmasına özen gösterilir.	11 (% 26.2)	15 (% 33.3)	13 (% 31.0)	3 (% 7.1)	1 (% 2.4)	43 (% 100.0)
İ.İ.B.F.'de personel ile ilgili kurallar ve formliteler önemli yer tutar.	9 (% 21.4)	18 (% 40.5)	5 (% 11.9)	10 (% 23.8)	1 (% 2.4)	43 (% 100.0)
İ.İ.B.F.'de personel akademik faaliyetlere destek verir.	12 (% 28.6)	16 (% 35.7)	6 (% 14.3)	8 (% 19.0)	1 (% 2.4)	43 (% 100.0)
İ.İ.B.F. akademik personel ilişkileri olumludur.	9 (% 21.4)	20 (% 45.2)	-	13 (% 31.0)	1 (% 2.4)	43 (% 100.0)
İ.İ.B.F.'de personel kendi arasında birlik içindedir.	7 (% 16.7)	14 (% 31.0)	4 (% 9.5)	15 (% 33.3)	4 (% 9.5)	43 (% 100.0)
İ.İ.B.F. personeli arasında görevin yerine getirilmesi konusunda rekabet vardır.	2 (% 4.8)	9 (% 21.4)	8 (% 19.0)	20 (% 45.2)	4 (% 9.5)	43 (% 100.0)
Personelin İ.İ.B.F. yöntemine ulaşması kolaydır.	11 (% 26.2)	23 (% 52.4)	5 (% 11.9)	4 (% 9.5)	-	43 (% 100.0)
İ.İ.B.F.'de her personel fakülte içindeki sorunlarının çözümlenmesi konusunda destek görülür.	12 (% 28.6)	13 (% 28.6)	5 (% 11.9)	11 (% 26.2)	2 (% 4.8)	43 (% 100.0)
İ.İ.B.F.'de personel kendilerini ilgilendiren her konuda bilgilendirilir.	10 (% 23.8)	22 (% 50.0)	3 (% 7.1)	7 (% 16.7)	1 (% 2.4)	43 (% 100.0)
İ.İ.B.F.'de herhangi bir konuda karar alma süreci, her düzeyden ilgili kişilerin katılımı ile gerçekleştirilir.	7 (% 16.7)	14 (% 31.0)	8 (% 19.0)	10 (% 23.8)	4 (% 9.5)	43 (% 100.0)
İ.İ.B.F.'de her personel öğrenciye yardımcı olma konusunda üzerine düşeni yapar.	17 (% 40.5)	21 (% 47.6)	2 (% 4.8)	1 (% 2.4)	2 (% 4.8)	43 (% 100.0)
İ.İ.B.F.'de eğitim ve öğretimin kalitesini geliştirmeye yönelik sürekli bir çaba mevcuttur.	14 (% 33.3)	20 (% 45.2)	6 (% 14.3)	3 (% 7.1)	-	43 (% 100.0)