

## ANADOLU ÜNİVERSİTESİ'NİN KÜLTÜREL YAPISINDA MEYDANA GELEN DEĞİŞMELER

Arş. Gr. Çiğdem KIREL\*

### I. GİRİŞ

Modern endüstri toplumları, insanların karmaşık bir biçimde gruplaşmalarından oluşmuştur. Her toplum, bireylerin belirli durumlarda karşılaştığı sorunları çözümlenmek ve gereksinmelerini gidermek için birçok araçlara ihtiyaç duyar. Kişinin içinde bulunduğu çevre şartlarına, toplu olarak yaşadığı insanlarla olan ilişkilerine, karşılıklı etkilerin şekline ve biyolojik bir varlık olarak duyduğu gereksinmeleri gidermek için edindiği yetenek ve becerikliliğe göre, bu araçlar sınırlanmakta ve değişmektedir. Bununla beraber, en basitinden en ilersine kadar her türlü insan toplumunda kültür denilen ortak bir olgu vardır. Kültür, insanların bütün öğrendiklerini paylaştıklarını kapsayan bir kavramdır. İnsanoğlu hayatta bazı değer, inanç ve sosyal ilişkileri öğrenerek bir toplumsal varlık haline gelir.

Örgütlerin de tıpkı içinde bulunduğu toplumlara benzer, kendilerine özgü kültürel yapıları vardır. Örgütün kültürel yapısının

---

(\*) Anadolu Üniversitesi Fen - Edebiyat Fakültesi Araştırma Görevlisi

toplumdan alınan genel özellikleri örgütün amaçlarına, işlevlerine, ortamına yansiyarak örgütün kültürel yapısının çerçevesini oluşturur. Böylece örgütün kültürel yapısı, toplumun kültürel yapısına genel çizgileriyle uymakla beraber, örgütün kendine özgü özelliklerini içerir. Örgüt açısından kültürün önemi, bireylerin karar ve davranışlarını ve bunun sonucu olarak da, çalışma, derece, biçim, yöntem ve yoğunluğu ile çevresel ilişkilerini biçimlendirme ve yönlendirmesi konusunda sahip olduğu etkili güçten ileri gelir.

İncelememiz de ilk olarak kısaca kültür kavramı öğeleri, özellikleri, bir alt kültür olarak da örgütün kültürel yapısının değişmesi üzerinde kısaca durulmaya çalışılacak, daha sonra ise Anadolu Üniversitesinin kültürel yapısından ve meydana gelen kültürel değişimlerden söz edilecektir.

## II. KÜLTÜRÜN TANIMI

Günümüzde kültürle ilgili olan herkesi tatmin edecek şekilde yapılmış bir kültür tanımı bulmak zordur. Nitekim kültürle ilgili konularda çalışan bilim adamlarından hemen hepsinin kültürü yeniden tanımlama çabası, bunu göstermektedir. Bununla beraber şimdiye kadar ortaya atılan bütün tanımlar gözden geçirildiğinde, ortak olan yönlerinde kültürden neyin anlaşılması gerektiğini görmek mümkündür. Kültürü tanımlama güçlüğünü yaratan şey, bilgi ve malzemenin eksikliği değildir. Bu güçlüğünü yaratan başlıca sebep, kültür tanımını yapanların temelde konularının farklı olması ve kendi bilimsel alanlarıyla ilgili tanımlar yapmalarıdır.

Kültür, tutum, düşünce, inanç, yargı, dil ve din gibi kişilerin sahip oldukları değerlerden oluşur. Kültür toplumu oluşturan insanların davranışlarını belirler ve düzenler. Kültür insanların gelişigüzel ve özellikle yaptıkları bütün davranışlarını kapsamaz. Kültür toplumda ortak olan davranış kalıplarını ve alışkanlıklarını içerir(1).

Başka bir yazara göre ise kültür birey, grup ya da toplumun düşünce, inanç,duygu,görenek ve alışkanlık gibi zihinsel ve ruhsal niteliklerinden oluşan psiko-sosyal özelliklerinin türüdür (2).

(1) İlhan Erdoğan, *İşletmelerde Davranış* (İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları, 1983), s. 113'den naklen John Biesanz, Mavis Biesanz, *Modern Society*, 3. B, Englewood Cliff, N.J., Prentice-Hall, 1968, s. 26.

(2) Kemal Tosun, «Kültürel Niteliklerimizin Organizasyon Uygulamalarına Etkileri», *Organizasyon*, Y. 3, S. 10 (Mayıs, 1970), s. 3.

Kültür bütün bu tanımların hemen hemen hepsini kapsar. Kültür kavramının bütün bu niteliklerini, özünü ve biçimlerini içine alan tanım denemeleri de yapılmıştır. Bugün oldukça eski- miş bulunmakla beraber, kültür tanımlarının belki de en iyisi, sosyal antropolojinin konusunun kültür olduğunu söyleyen Tay- lor tarafından yapılmıştır.

Kültür, bir toplumun üyesi olarak insanoglunun öğrendiği bilgi, sanat, gelenek, görenek ve benzeri yetenek, beceri ve alış- kanlıkları içine alan karmaşık bir bütündür.

Taylor'un kültür tanımı da bu olguyu bütünüyle yansıta- maktadır. Kültür öğrenilmiş, saklanmış ve öğretilen, eğitimle yeni kuşaklara aktarılan bir süreçtir. Taylor, bu tanımıyla, sosyal antropolojiye, kültür kavramına ve kültür antropologlarına yön vermiş yol göstermiştir. Bu kısa ve sembolik tanımlardan sonra, kültürün ne olup olmadığı, onun bazı özellik ve ilkeleri üzerinde daha ayrıntılı ve açıklayıcı olarak durmakta yarar vardır.

### III. KÜLTÜRÜ OLUŞTURAN ÖGELER

Kültür kısaca bir toplumun yaşama biçimidir. Bütün top- lumların yaşama biçimleri benzer olmadığına göre kültürleri arasında da farklar vardır. İşte bu farklılığın nedeni, kültür öğelerinin benzer olmamasıdır. Bütün kültürlerde temel kültür öğeleri vardır. Bu kültürel öğeler her kültürde mevcuttur, ancak taşıdıkları önem farklıdır(3). Kültürün başlıca öğelerini şu şekilde sıralamak mümkündür:

1. Maddi kültür öğeleri: teknoloji, mimari eserler, doğayla mücadele yapıtları
2. Bir toplumun konuştuğu dil
3. Ahlak ve estetik
4. Eğitim, bazı kültürel değerlerin öğrenilmesi
5. Din, inançlar, tutumlar, norm ve değerler
6. Sosyal organizasyon, sosyal kurumlar
7. Politik hayat

(3) Erdoğan. s. 125.

Kültür, ister maddi ve manevi öğeleri içine alan bir bütün olarak ya da insanlar tarafından oluşturulmuş yapma bir çevre olarak düşünölsün, isterse de grup veya toplum üyelerince meydana getirilen ve paylaşılan, biriktirilmiş, aktarılan, öğrenilen davranışların toplamı olarak düşünölsün, kültürün birtakım öğelerin birleşmesiyle oluştuğu da bir gerçektir.

#### IV. KÜLTÜRÜN ÖZELLİKLERİ

**Kültür öğrenilir.** Kültür içgüdüsel veya biyolojik kalıtım sonucu kazanılmış bir değer olmayıp, her bireyin doğumundan sonraki yaşantısı içinde kazandığı alışkanlıklardır. Kültür öğrenilen, eğitimle kazanılan bir karışım olduğuna göre, öğrenmenin kurallarına, yasa ve ilkelerine uygun olmak zorundadır (4).

**Kültür süreklidir.** Bütün hayvanlar öğrenme yeteneğine sahiptirler ve birşeyler öğrenirler. Fakat kazandığı alışkanlıkları ve öğrendiği yeni bilgileri tümüyle yavrusuna öğretebilen tek varlık insandır. İnsanın bu alandaki üstünlüğü ve biricikliği insanların bir dili kullanma yetenekleridir. Böylece öğrenilenler devamlı olarak bir kuşaktan diğereine kültür yoluyla aktarılır.

**Kültür toplumun üyelerince paylaşılır.** Kültür sisteminin kişiye kazandırdıkları toplumsaldır. Yani kültür ürünleri, örgütlenmiş birliklerde, gruplarda ya da toplumlarda yaratılır ve ortaklaşa paylaşılır.

**Kültür ihtiyaçları karşılayıcı ve doyum sağlayıcıdır.** Kültür temel biyolojik ihtiyaçları çoğu zaman ve önemli ölçüde karşılar. Psikoloji bilimi, ancak doyum verici olduğü sürece alışkanlıkların devam ettiğini göstermiştir. Öyleyse kültürel öğeler, toplumun üyelerine bir doyum veya hizmet sağlayarak var olabilirler.

**Kültür değişebilir.** Kültür durgun olduğü kadar devamlıdır. Kültür zamanla değiştiği gibi, gruptan gruba farklılık gösterir. Küçük bir toplumda kültürel değişme yavaş olabilir. Fakat modern bir toplumda değişme hızının hayli yüksek olduğü görülebilir (5).

**Kültür bir soyutlamadır.** Kültürün bir bütün ya da bir sistem olduğü söylenir. Ancak sistemin tanımlanması oldukça zordur. Çün-

(4) Bozkurt Güvenç, *İnsan ve Kültür* (İstanbul: Remzi Kitabevi Yayınları, 1979), s. 103-107.

(5) Erdoğan, s. 137.

kü kültür, bütünüyle maddi, gözlemlenebilir bir şey ya da olgu değildir (6).

## V. ÖRGÜTÜN KÜLTÜREL YAPISI

Örgütlerin de tıpkı içinde olduğu toplumlar gibi, kendine özgü kültürel yapıları vardır. Örgütlerin kültürel yapısının toplumdaki genel özellikleri örgütün amaçlarına, işlevlerine yansiyarak, örgütün kültürel yapısının çerçevesini oluşturur.

Örgütte çalışanlar örgüt içinde bir davranış yaparken, diğer çalışanların ne diyeceğini düşünüyor ise örgütün toplumsal baskısını benimsiyor demektir. Örgütün toplumsal baskısı ise, örgütte çalışan bir kişinin yaptıklarının kültürel ölçütlere göre yargılanmasının sonucunda ortaya çıkar. Örgüt eğer çalışanların yaptıklarını örgütün kültürel ölçütlerine uygun bulmuyor ise kişi üzerinde kendine özgü geliştirdiği vazgeçirici, önleyici, yasaklayıcı önlemlerini kullanarak baskısını gösterir. Örgütün kültürel yapısını oluşturan öğeler, toplumdaki aktarılan değerlere, normlara, örgütçe eklenen özel değerler ve normlardır.

Örgütün kültürü örgüt toplumunun ürünüdür. Bu kültürün ölçülerinin dışına çıkacak olan kişi örgüt toplumunun baskısı altına girer. Çoğu kez kültürel değer ve normları eleştirmeden, bunların bilincine ulaşmadan, toplumsal baskı yoluyla kültürel ölçülere uygun davranmayı yeğlerler. Böyle davranma çalışanlara doyum ve güven verir, ama kültürel yapısında değişme, gelişme pek gerçekleşemez. Bu durum örgütün yönetimince de desteklenir. Çünkü, yönetime yardımcı olması için kurulan kültürel yapının değişmesi, yönetim desteğinin zayıflamasına yol açabilir. Ama bu desteği güçlendirici kültürel değişmelere yönetimce yeşil ışık yakılabilir (7).

Örgütün toplumsal temeli çalışanların örgütteki rolleridir. Bu rolleri öneren, onaylayan örgütün kültürel normlarıdır. Normlar ise örgütün kültürel yapısında oluşan değerlerden kaynaklanır.

### 5.1. Değerler

Örgütte neyin istenir neyin istenmez olduğunu belirleyen, çalışanların çoğunca benimsenen inançlardır. İnsanın, nesnenin olayla-

(6) Güvenç, s. 107.

(7) İbrahim Ethem Başaran, *Örgütsel Davranış* (Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, 1982), s. 113.

rın örgüt üyelerince ne değerde bulunduğunu örgütçe geliştirilen kültürel değerler belirler.

Örgütün kültürel değerlerinin kaynağı ise, örgütün bağlı olduğu toplumun törel, dinsel, işlevsel sistemlerinin geliştirdiği inançlardır. Örgütün edindiği törel, dinsel değerler, çalışanların örgüte bağlanmasını yönetimin kolay işlemlerini, üretimin daha nitelikli, nicelikli olmasını örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için, örgütü ve işgörenleri kullanabilirler.

## 5.2. Normlar

Normlar, örgütün kültürel değerlerine uygun olarak örgütçe geliştirilen, örgütte çalışanların çoğunluğunca benimsenen davranış kuralları ve ölçütleridir. Normlar çalışanların örgüt içinde nasıl davranacağını, nasıl ilişkilerde bulunacağını, başkaları ile nasıl etkileşeceğini gösterir.

Örgütün kültürel normları kimi kez yasalarca benimsenerek işgörenlerin örgüte karşı tutumlarını örgüt içinde törel davranışlarını, sorumluluk üstlenmelerini düzenleyen yasal kural ve ölçütler olarak ortaya çıkar. Yine bunların dayanacağı kaynak kültürel değerlerdir (8).

## VI. KÜLTÜREL DEĞİŞME

Daha önce kültürün özelliklerinde de belirtildiği gibi kültür değişme özelliğine sahiptir. Kültür herhangi bir şahıs veya toplumca oluşturulmadığı gibi, insan yaşamıyla da sınırlanmamıştır.

Kültür değişmesini sağlayan çeşitli etkenler vardır. Taklitten ödünç almaya kadar birçok değişme yöntemi olduğu gibi, değişikliklerin gerçekleşme şekline göre, serbest veya zora dayanan kültür değişmesi de söz konusudur. Kültürel değişme sistemin bütünlüğünde hemen gerçekleşivermez. Sistemin belli bir kesimindeki değişmeler geri kalan kurumları, bu yeni duruma uymaya zorlar. Bazı durumlarda geri kalan kurumlar değişmeyi frenleyip yavaşlatmaya, bazı durumlarda ise destekleyip hızlandırmaya çalışır. Fakat hemen her kültürel değişme olayında, kurumlararası bir farklılaşmanın da ortaya çıkacağı bir gerçektir (9).

(8) Başaran, s. 113-114.

(9) Güvenç, s. 106.

## VII. ÖRGÜTÜN KÜLTÜREL YAPISININ DEĞİŞMESİ

Bir toplumun kültürünün değişmesi ile örgütün kültürel yapısında da birtakım değişiklikler meydana gelir. Özellikle modern ve gelişmekte olan örgütlerde kültürel değişme hızı daha fazla olacaktır. Örgütün kültürel yapısının değişmesine neden olabilecek değişik faktörler vardır.

Burada bu faktörlerden bazıları kısaca açıklamaya çalışılacaktır.

Bu faktörlerden ilki eğitimidir. Eğitim seviyesinin değişmesi toplumun, dolayısıyla da örgütün kültürel seviyesini etkileyecektir. Günümüzde arzulanan kültür değişmesi, toplumun gelişmesini sağlayan, başka bir deyişle, kültürün öğeleri içerisinde tekniğe daha fazla yer vermek isteyen kültür değişmesidir. Örgütlerde yeni teknolojinin gerektirdiği kalite ve mesleki yetenekle foksiyonel olarak ilgili bir eğitim sistemini gerektiren yeni sistem geliştirmeye başlamışlardır (10).

Örgütün kültürel değişmesi sadece eğitim ya da teknolojide meydana gelen gelişmelerle ortaya çıkmaz. Bilgi, inanç, sosyal yapı ve davranış biçimlerindeki değişmeyi de kapsar. Çevre ve nüfus değişimleri, olaylar, kültürle ilgili olmayan değişmelerde örgütün kültürel yapısının değişmesine yol açabilir.

Örgütlerin büyümesi, bölümlerarası iletişimlerin azalması örgütün kültürel yapısını etkileyecektir. Örgütte yerleşmiş olan kültürel yapı, örgütlerin büyümesi ile karmaşık bir hale gelecektir. Bu nedenle kültürel değer ve normların kolayca öğrenilmesi ve gelecek kuşaklara aktarılması da zorlaşacaktır. Örgütlerin büyümesi sonucunda, örgüt içinde değişik alt kültürler meydana gelecektir.

Bu açıklamalar ışığı altında bundan sonraki bölümde Anadolu Üniversitesi'nin kültürel yapısında meydana gelen değişmeler incelenmeye çalışılacaktır.

## VIII. ANADOLU ÜNİVERSİTESİ'NİN KÜLTÜREL YAPISININ DEĞİŞMESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

### 8.1. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

Kültürlerin genel özelliği değişebilir olmalarıdır. Özellikle Anadolu Üniversitesi gibi dinamik bir yapıya sahip olan örgütlerin kül-

(10) Mehmet Sağlam, *Örgütsel Değişme* (Ankara: TODAİE Yayınları, 1979), s. 82.

türlerinin hem maddi hem de manevî ögeler açısından değişeceği bir gerçektir. Araştırmamızın da amacı, Anadolu Üniversitesi'nin kültürünü bu ögeler çerçevesinde incelemek ve kültürel yapısında meydana gelen değişimleri ortaya koymaktır.

Araştırmamız sırasında çeşitli fakültelerden öğretim üeleriyle görüşülmüş ve onların görüşleri çerçevesinde alınan cevaplar değerlendirilmeye çalışılmıştır(\*). Bu arada konuya açıklık getirmek, bilgi almak açısından çeşitli dergi, araştırma ve gazetelerden de yararlanılmıştır. Özellikle kuruluşundan bu yana çıkan dergiler incelenmiş kültürel açıdan meydana gelen değişiklikler saptanmaya çalışılmıştır.

## 8.2. Anadolu Üniversitesi'nin Tarihsel Gelişimi

Anadolu Üniversitesi 30 yıl önce Eskişehir Yüksek İktisat ve Ticaret Okulu adıyla 3 öğretim üyesi, 367 öğrencisiyle, küçük bir binanın, yüksek öğrenim için hiçde elverişli sayılmayacak bir katında ve zor koşullar altında faaliyete geçmiştir. İdare, kütüphane ve sınıfların bulunduğu o küçücük binada bu 400 kişi, içlerindeki azim ve bu okulun yurt için önemine inanmanın samimiyetiyle bugünkü Anadolu Üniversitesi'nin temelini oluşturdular. Aynı yıl içinde gelişmiş bir öğretim kurumu haline getirmek için, Yüksek İktisat ve Ticaret Okullarının yeni bir statüye kavuşturulması sorunu ortaya çıktı. O zamanki okul müdürü Prof. Dr. Orhan OĞUZ'un ve diğer okul müdürlerinin girişimleri ile İ.T.İ.A.'ne dönüştü. Bundan sonra, akademinin tek amacı, güçlü bir eğitim kadrosuna ve yeni tesislere kavuşma oldu. Bu amaçla DDY binası dersane olarak kiralandıysa da bu yetersizdi. İlk olarak, 1960 yılında ödenek alınarak inşasına başlanan bina, bir müddet sonra akademiye geri alındı. Bunun üzerine akademi Reisi Prof. Dr. Orhan OĞUZ şehrin dışında ve ileride bütün ihtiyaçları karşılayacak bir «Akademi Sitesi» kurulması için faaliyete geçti. Bugün, Yunus Emre Kampüsünün bulunduğu Topçular mevki, uygun yer olarak tespit edildi. Çeşitli girişimlerden

---

(\*) Araştırmamızda görüşleri alınan öğretim üeleri:  
. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanı Prof. Dr. İlhan CEMALCİLER  
. Fen ve Edebiyat Fakültesi Dekanı Prof. Dr. Ercan GÜVEN  
. Rektör Danışmanı Prof. Dr. İnal Cem AŞKUN  
. Açıköğretim Fakültesi Öğretim Üyesi Prof. Dr. Şan ÖZ-ALP  
. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğretim Üyesi Prof. Dr. Ferruh ÇÖMLEKÇİ  
. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekan Yardımcısı Doç. Dr. Nüvit GEREK  
. Mühendislik-Mimarlık Fakültesi Öğretim Üyesi Doç. Dr. Erdoğan FIRATLI  
. Eğitim Fakültesi Genel Sekreteri Ahmet Cemal AŞAN



sonra gereken izin verildi ve arazi akademiye devredildi. 1968 yılında yeni kampüse taşınıldı.

1969'da çıkarılan bir yasa ile bilimsel ve yönetsel özerkliğe sahip, katma bütçeli bir kamu tüzel kişiliğine sahip olan Eskişehir İ.T.İ.A., 1970 yılından sonra yeni bir büyüme sürecine girdi. Öncelikle Eskişehir'deki özel yüksekokullar devletleştirilip akademiye bağlandı (11).

1979'dan itibaren Eskişehir İ.T.İ.A., Türkiye'deki Üniversitelerin mevcut eğitim sistemiyle, amaçlanan kalkınmanın gerçekleştirilemeyeceği görüşünü savunmaya başladı. Üniversite ve akademi ayrımı yapılmaması gerekmekteydi. Bu durum üniversite ve akademi çatışmasının başlangıç noktasını oluşturdu. Daha sonra sorun kamuoyunda, parlamentoda ve basında tartışma konusu oldu. Bununla birlikte akademiler İktisadi ve Ticari Bilimler dışında yeni konularda fakülteler açmaya başladılar. Üniversiteler tepkilerini danıştayda açtıkları davalarda gösterdiler. Buna karşılık Anayasa Mahkemesi, akademililerin yanında yer aldı. Bu durum 1981 yılında çıkarılan Y.Ö.K. yasasına kadar devam etti. Bu yasayla bütün yükseköğretim kurumları üniversitelerin bünyesine alındı ve çatışma sona erdi (\*).

---

(11) Cem Emre, Nice 30 Yıllara», **Gülümseme**, AÖF Basım ve Yayıncılık BŞ.Ü. mü Gazetesi (Haziran, 1988).

(\*) Üniversitemiz bugün:

- . İktisadi ve İdari Bilimler
- . Mühendislik ve Mimarlık
- . Tıp
- . Eczacılık
- . Fen-Edebiyat
- . Eğitim
- . Açıköğretim
- . Kütahya İktisadi ve İdari Bilimler
- . Afyon İktisadi ve İdari Bilimler

olmak üzere 9 fakülte

- . Afyon Meslek Yüksekokulu
- . Kütahya Meslek Yüksekokulu
- . Bilecik Meslek Yüksekokulu
- . Bolvadin Meslek Yüksekokulu
- . Uygulamalı Güzel Sanatlar Yüksekokulu
- . Sivil Havacılık Yüksekokulu

olmak üzere 6 yüksekokul

- . Sosyal Bilimler
- . Metalurji
- . Fen Bilimleri
- . Sağlık Bilimleri

olmak üzere 4 enstitü ve 1020 öğretim elemanı, 2000 idari personel, 12938 örgün, 103 bini aşkın yaygın bölüm öğrencisiyle eğitim faaliyetlerini sürdürmektedir.

### 8.3. Eğitiminde Meydana Gelen Değişmeler

Anadolu Üniversitesi'nin merkezini oluşturan Eskişehir İktisadi ve Ticarî İlimler Akademisi çok kısa bir zamanda büyük bir hızla gelişerek, örnek eğitim, öğretim kuruluşlarından biri olmuştur. Bu gelişme Akademi yöneticilerinin çağdaş teknolojinin tüm imkânlarından yararlanarak eğitim, öğretim ve bilimsel araştırmaları okuldan dışarıya taşıma tutkuları ve bunu gerçekleştirme çabalarıyla açıklanabilir.

Kalkınma çabası içindeki toplumumuz için Anadolu Üniversitesi ülkenin eğitim sorunlarına çok yönlü girme konusunda özverili ve başarılı birişimleri ile simgesel bir nitelik kazanmıştır.

Anadolu Üniversitesi'nin toplumda bir simge yaratması ilk Akademi döneminde olmuştur. Kültürel değerler de bu dönemde ortaya koyulmuş ve nesilden nesile eğitim yoluyla aktarılmaya çalışılmıştır.

Akademi döneminde kültürel değerlerin aktarılması ve çalışanlara benimsetilmesi çok daha kolay olmuştur. Çünkü Akademi bünyesinin küçük olması, çalışanlar arasındaki iletişimi, dolayısıyla da kültürün aktarılmasını kolaylaştırmıştır. Üniversitenin gittikçe gelişip büyümesiyle çalışanlar arasındaki iletişim azalmıştır. Bu büyüme kültürel değerlerin yayılma hızını azaltmış, ancak ortadan kaldıramamıştır. Eğer bugün yaklaşık 4 bin kişinin çalıştığı bu ortamda kültürel değerler yaygınlaşamıyorsa, bunun en önemli nedeni büyümedir. Ayrıca Üniversite'ye çok farklı kültürden kişilerin gelmiş olması diğer bir faktör olarak sayılabilir.

Anadolu Üniversitesi eğitiminde çok yönlülüğün yanında, kültürel çalışmalara da yer vermiştir. Bu onun kültürünü ne denli ileri ve çağdaş bir düzeyde yorumladığının açık bir delilidir. Anadolu Üniversitesi bugün vermiş olduğu eğitimle mezunlarından ve çalışanlarından çok farklı, yapıcı, dinamik bir kültür istemektedir.

Anadolu Üniversitesi bugün artık değişik branşlarda fakülte ve yüksekokullarıyla sadece iktisat ve işletme eğitimiyle uğraşan bir kurum olma durumundan çıkmış bulunmaktadır. Anadolu Üniversitesi'nde ortak bir kültür olmakla beraber, fakülteler bu kültüre bağımlı olarak kendi aralarında bir alt kültür oluşturmuşlardır. Vakıf, E.T.V., Sosyal Bilimler Enstitüsü gibi birimler de, fakülteler içinde alt kültür oluşturmuşlardır. Bu alt kültürlerin kendilerine

özgü yaşama şekilleri, değerleri vardır ve belli bir faaliyet üzerine kurulmuşlardır. Örnek olarak Sosyal Bilimler Enstitüsü Anadolu Üniversitesi'nin kültürüne bağımlı olarak bir alt kültür oluşturmuştur. Kendine özgü norm ve değerleri vardır. Amacı ise yüksek lisans ve doktora eğitimiyle öğrencileri kendi branşlarında eğitmek ve uzmanlaştırmaktır.

Anadolu Üniversitesi'nin eğitimle birlikte meydana gelen değişmelerden biri de araştırma görevlileri ile ilgilidir. Daha önceki dönemlerde araştırma görevlileri bir kürsüye bağlı olarak çalışmaktaydılar. O dönemde kürsünün hocaları kendi kültürlerini ve örgütün kültürünü yansıtarak, asistanlarını yetiştiriyorlardı. Oysa şimdi kürsü sistemi kaldırıldığı için, fakültelerde araştırma görevlilerin çoğunun belirli bir hocayla çalışmadığı görülmektedir. Bu, yüzden de çoğunun kültürel değerleri öğrenemedikleri söylenebilir. Bir öğretim üyesine göre «O zamanki asistanlar özenle seçilmiş ve iyi yetişmiş elemanlardı. Üniversite sayısının o zaman az olması bu meslek için bir talep fazlası yaratmaktaydı. Bu yüzden sınavlar titizlikle yapılır ve yetenekli elemanlar alınır. Şimdi Üniversite sayısının artması, verilen ücretlerin yetersizliği, üniversite de çalışacak eleman seçimindeki titizliği engellemektedir. Bununla birlikte yüksek öğretim karmaşasının ortadan kaldırılması da olumlu sayılacak bir gelişme olmuştur (\*).

Anadolu Üniversitesi'nde son yıllarda kültürel ağırlık yabancı dil üzerinde toplanmaya başlamıştır. Yabancı dil öğrenme sorunu Anadolu Üniversitesi eğitiminde ağırlığını her geçen gün biraz daha arttırmıştır. Daha önce Çevre Eğitimi adıyla İngilizce ve Almanca dil eğitimi veren birim daha sonra kapatılmış, onun yerine 1987-1988 döneminde Eğitim Fakültesi tarafından İngilizce, Almanca ve Fransızca dil kursları düzenlenmiştir. Bu kurslardan üniversite elemanlarının yanında Eskişehir halkının da yararlanması sağlanmıştır. Araştırma görevlilerinin yurt dışına gönderilmeye başlanması Üniversite açısından diğer önemli aşamalardan biridir. Çünkü

---

(\*) Prof. Dr. İlhan Cemalciler'le yapılan görüşmeden alınmıştır. Prof. Dr. İlhan Cemalciler Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesinden 1955 yılında mezun olmuş ve 1959 yılında Eskişehir İ.T.İ.A.'ne asistan olarak girmiştir. Eskişehir İ.T.İ.A.'nde 1962 yılında doktorasını tamamlamış, 1984 yılında doçent olmuştur. 1967 yılında Michigan State Üniversitesinde (MBA) master derecesi almıştır. 1970 yılında Profesör olan Cemalciler bir dönem de Akademi Başkanı olarak görev almıştır. 1987 yılından beri Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanı olarak görevini sürdürmektedir.

yurt dışında eğitim yapma imkânı çeşitli nedenlerle 1981-1988 yılları arasında gerçekleştirilememiştir.

#### 8.4. Değer ve İnançlar Sisteminde Meydana Gelen Değişmeler

Örgüt yöneticilerinin ve çalışanların paylaştıkları temel değerler, örgüt kültürünün önemli bir kısmını oluşturmaktadır. Değerler kişiler, gruplar ve toplumları ayıran önemli duyguların oluşturduğu kavramlar ve fikirlerle ilgili bir bütündür. Bir örgütte çalışan herkese ortak çalışma sonucu erişebilecekleri hedefler gösterilir. Daha sonra ortak hedeflere ulaşmak için kullanılacak stratejilerin ana noktaları ortaya çıkarılır ve çalışanlara günlük karar ve davranışlarında bağlı kalmaları gereken değerler gösterilir.

Anadolu Üniversitesi'nin ilk kuruluş yıllarında, bu kültürü oluşturanların ana amaçları Eskişehir'de iyi bir yüksek öğretim kurumu yaratmaktı. Anadolu Üniversitesi'nin bugünkü durumu incelendiğinde, bu amacın başarıya ulaştığı söylenebilir. Akademi döneminde en alt kademedeki görevliden yönetimin en üst seviyelerine kadar, çalışan herkes bu temel değerleri biliyor ve paylaşıyordu. Çalışanların ortak hedeflere doğru daha istekle yöneltilmesi de paylaşılan değerlerin etkin olduğunu göstermiştir. Bir öğretim üyesi de, «Eskiden belirlenen hedefe ulaşmak için elbirliği ile çalışılırdı, yapılan bir hatayı en az zararla ortadan kaldırmak için çaba gösterilirdi. Her şeyden önce herkes birbirinin değer yargılarına saygı gösterirdi. Büyümenin getirdiği olumsuz yönlerden biri de, saygı unsurunun yavaş yavaş ortadan kalkmaya başlamasıdır. Gerçekte Anadolu Üniversitesi insanları saygıya değer verir ve sever» şeklinde değerlerde meydana gelen değişimleri ifade etmiştir (\*). Cemalciler «Akademi döneminde zaman zaman öğrencilerle yemek yenerek ve sohbet edilerek her türlü kültürel değer aktarılmaya çalışılmıştır» demektedir. Şimdi Üniversite'nin büyümesi ve öğrenci sayısının da önemli oranda artmasıyla, öğretim üyesi-öğrenci ilişkisi giderek azalmıştır.

Anadolu Üniversitesi'ne geçen 30 yıl içerisinde çok değişik kültürlerden gelen insanlar katılmıştır. Bu nedenle birtakım kültürel

---

(\*) Prof. Dr. Ercan Güven'le yapılan görüşmeden alınmıştır. Prof. Dr. Ercan Güven, 1932 yılında Eskişehir İ.T.İ.A. İktisat-Maliye bölümünden mezun olmuş, aynı yıl İş hukuku bölümünde asistan olarak çalışmaya başlamıştır. 1936 yılı sonunda doktorasını vermiş ve araştırma için İngiltere'ye gitmiştir. 1939 yılında doçent, 1976 yılında ise profesör olan Güven, 1932 yılından beri Anadolu Üniversitesi Fen ve Edebiyat Fakültesi Dekanı olarak görevini sürdürmektedir.

çatışmalar da meydana gelmiştir. Ancak bu çatışmalar hiç bir zaman kişisel bir çatışma haline dönüştürülmemiştir. Tamamiyle değerlerin farklı olmasından ortaya çıkmıştır. Anadolu Üniversitesi'nde çatışmalar amaçlardan değil, amaçlara ulaşacak araçlardan kaynaklanmaktadır. Örnek olarak Fen-Edebiyat Fakültesini çok değişik kültürlerden gelen insanlar oluşturmuştur. Bu yüzden değer yargılarından ileri gelen bir çatışma yaşamışlardır. Fakat sonucunda dekanlarının kültürü doğrultusunda, belirlenen değer yargılarını paylaşmayı ve artık biz demesini öğrenmişlerdir.

Anadolu Üniversitesi'nde akademililerin, ana kültürü oluşturdıkları söylenebilir. Bu ana kültürü meydana getiren akademililer grubu Anadolu Üniversitesi'nin genel kültürü içerisinde yer almışlardır ve genel kültürün özelliklerinden bazılarını taşımaktadırlar. Bir öğretim üyesi de «Halâ akademi rozeti ve bayrağı kullanmamızın nedeni, bu Üniversiteyi akademililerin yönettiğini, başka bir deyişle kendi değer yargılarımızın kullanıldığını göstermektir» şeklinde görüşlerini belirtmiştir (\*).

Anadolu Üniversitesi'nin değer sistemlerine göre bu kültürde küçükler, zamanı gelmeden inisiyatiflerini kullanamazlar. Ancak her zaman için bu kültürde gençlere fırsat verilir. Başka üniversitelerin kültüründe böyle bir anlayış bulunmamaktadır. Gençlere fırsat verilmemekte yaşlı kuşaklar yönetimi ellerinde tutmakta ve gençlerde yönetimde yer almak için yaşlanmayı beklemektedir. Üniversite'nin değer yargılarına göre kademe kademe kişinin ünvanı arttıkça kendine olan değer de artacaktır. Aşkun'a göre «Kişiden profesör olduğunda asistan gibi hizmet beklenmemektedir. Daha çok profesörün bilgisinden, tecrübesinden ve kültüründen yararlanmaya çalışılmaktadır».

İnsanların kültürle olan çatışmasında yasalar araya girmez. Kültürle olan çatışmalar, yine o kültürce hazırlanmış normlarla engellenir. Anadolu Üniversitesi'nin değer yargılarının oluşturulmasında, belirli bir kimsenin etkisi olmamıştır. Bu kültürün oluş-

---

(\*) Prof. Dr. İnal Cem Aşkun'la yapılan görüşmeden alınmıştır. Prof. Dr. İnal Cem Aşkun, 1963 yılında Eskişehir İ.T.İ.A. İşletme bölümünden mezun olduktan sonra, 1964 yılında İşletme kürsüsüne asistan olarak girmiştir. 1971 yılında doçent, 1977 yılında ise Profesör olan Aşkun, aynı yıl Sinema-Televizyon Yüksekokulu dekanlığına atanmıştır. 1984-1985 yıllarında Rektör yardımcılığı, 1985 yılından beri de Rektör Danışmanlığı görevini sürdürmektedir.

turulmasında herkesin belirli bir ölçüde katkısı olmuştur. Anadolu Üniversitesi'nin kültürünü oluşturan kişilerin benzer toplumsal ortamlardan gelmiş olmaları kültürün oluşturulmasını kolaylaştırmıştır. Anadolu Üniversitesi kurucularının aile yapılarının benzer olması ve Eskişehir toplumundan gelmiş olmaları ortak özellikleridir. Rektöründe böyle bir kültürden gelmiş olması kültürün kaybolmasını engellemiştir. Anadolu Üniversitesi'ne bağlı fakültelere de bu kültürün insanları getirilerek yaygınlaştırılmasına çalışılmıştır. Gerçekte bu kültürde halen akademi dönemindeki değer yargıları devam etmektedir. Ancak yasalarca düzenlenen yeni sistem zorunlu olarak değer yargılarında bazı değişiklikler meydana getirmiştir.

Aşkun'a göre «Anadolu Üniversitesi'nde artık girdiği toplumsal ortamı kendi çapında, inançları doğrultusunda değiştirmek isteyen hırslı insan türü ortaya çıkmıştır. Bunda, çok değişik fakültelerin kurulması ve değişik kültürlerden insanların gelmesinin önemi büyük olmuştur. Çünkü yeni gelenlerin çok olduğu bir kültürde gelenekselleşme beklenemez».

Daha önce de belirtildiği gibi özellikle Anadolu Üniversitesi gibi dinamik bir yapıya sahip olan kurumlar, devamlı olarak değişme sürecinde olacaklardır.

#### 8.5. Sosyal Yapısında Meydana Gelen Değişmeler

Anadolu Üniversitesi'nin Eskişehir gibi gelişmekte olan bir şehirde yer alması Üniversite'nin kültürünü önemli ölçüde etkilemiş, aynı şekilde Eskişehir'de Anadolu Üniversitesi'nin kültüründen etkilenmiştir.

Bilim adamlığı öteki devlet görevleri gibi örgütte başlayıp, örgütte biten görevleri kapsamayıp, boyutları Üniversite dışındaki geniş çevreye ulaştığından, öğretim üyelerinin söz konusu çevrenin, büyük baskısı altında olduklarını sık sık hatırlamaları gerekir. Toplumsal çevre öğretim üyelerinin herkes gibi davranışta bulunmalarını bir bakıma isterken, bazı yönleriyle buna karşı çıkmaktadır. Bunun içinde toplumda öğretim üyeliği sınıfının çok özgün bir yeri olduğunu, başka sınıflardan insanlarla ilişki sürdürülürken onların sınıflarının değer ve davranış standartlarını benimsemeyi bilmek gerekir.

Anadolu Üniversitesi'nin kuruluş yılından bu yana en çok çaba gösterdiği alanlardan biri de çevre ilişkileridir. Bu alanda ilk kez

Akçe (Akademi Kültürel Çalışmalar ve Çevre Eğitim Enstitüsü) çalışmaları ile adını duyurmayı başarmıştır. Kültürel çalışmalar ve çevre eğitim enstitüsü ilk kez 1976 yılında I. Türk Tiyatro Kongresi olmak üzere, doğrudan doğruya iktisadi ve ticari meslek dallarında, kültür, sanat ve çeşitli çevre sorunlarında seminerler, konferanslar, açık oturumlar düzenlemiş ayrıca başta akademi sinema klübü ile sinema eğitim ve geliştirme merkezi, hizmet içi eğitim merkezi olmak üzere birçok birimiyle hem akademiye ve tümüyle çevreye yararlı hizmetleri götürmüştür. Geçen 30 yıl süresince Anadolu Üniversitesi içinde bulunduğu topluma her türlü kültürel faaliyeti aktarmaya çalışmaktadır. Yerel, ulusal ve uluslararası nitelikte düzenlediği seminerleriyle dikkatleri üzerinde toplamış sinema, tiyatro, müzik, spor, fotoğrafçılık, folklor, bale gibi sosyal etkinliklerini özenilen düzeyde sürdürebilmeyi başarmıştır. Bütün bu faaliyetlerde Anadolu Üniversitesi'nin amacı, Üniversitenin öğrenci ve çevre ile bütünleşmesini sosyal ve kültürel düzeyde sağlamaktır.

Anadolu Üniversitesi, kültürünü Eskişehir'de benimsetmeyi ve şehirle bütünleşmeyi başarmıştır. Güven'e göre «Eskişehir halkı tutucu değildir. Bu yüzden Üniversite rahat hareket ederek, yaptığı her yeniliği halka kabul ettirebilmiştir». Aşkun'a göre «Eskişehir halkının Anadolu Üniversitesi'nin kültürünü kabul etme nedeni, Eskişehir'de çok farklı kültürden gelen insanların bulunması bu yüzden de onların ortak bir kültür edinmemeleridir».

#### 8.6. Tören ve Simgeler

Anadolu Üniversitesi'nin geleneksel törenleri kuruluşundan bu yana süregelmektedir. Bilindiği gibi simge ve törenler çalışanları manevi değerlere ve kültüre bağlayan önemli etkenlerdir. Güçlü örgüt kültürlerinin de bu tür tören ve simgelerle pekiştirildiği bir gerçektir.

Daha önce de belirttiğimiz gibi Anadolu Üniversitesi toplumda bir simge yaratabilmeyi başarmıştır. Özellikle Açıköğretim Fakültesi, Türkiye'de son altı yılda adından en çok söz edilen ve yüksek öğrenim öğrencilerinin yarısını bünyesinde toplayan (Eğitim Önlisans Programı dahil) bir fakültedir. Açıköğretim Fakültesi ile yaygın bir eğitim verilmesi, ülkemizden yurtdışına kadar Anadolu Üniversitesi'nin adının duyulmasını sağlamıştır.

## 8.7. Maddi Kùltür Ögelerinde Meydana Gelen Değişmeler

Öğretim ve eğitim düzeyini en yükseğe çıkarmak için maddi olanakların da en iyisine sahip olmak zorunluğu vardır. Anadolu Üniversitesi'nde bu konuda gerekli hemen herşeye sahip olunmuştur.

Maddi kùltürü, insanın yaptığı şeylerle, kişinin davranışlarının birleştirilmesinin özel bir türü olarak nitelendirmek mümkündür. Bu anlamıyla maddi kùltür, teknik, fiziki değer ve kıymetleri içine alan bir yapı göstermektedir (12).

Daha öncede belirtildiği gibi Anadolu Üniversitesi küçük bir binanın, yüksek öğrenim için hiçde elverişli olmayan ikinci katında eğitim yapmaya başlamıştır. Oysa şimdi modern binaları ve gelişmiş teknolojisiyle diğer Üniversitelere meydan okumaktadır:

İlk kuruluş yıllarında sadece bir oda içinde bulunan kitaplık, kùtùphane olarak kullanılmaktaydı. Kitap sayısı ise oldukça sınırlıydı. Şimdi Üniversite kùtùphanesi tüm gelişmiş imkânları ile çeşitli meslek dallarında ve konularında birçok kaynak sağlama ve bilgi verme imkanına sahiptir. Özellikle bilgi işlem makinalarının da kullanılmaya başlanmasıyla Anadolu Üniversitesi kùtùphanesi modern bir kurum haline gelmiştir.

Anadolu Üniversitesi'nin kurucuları başlangıçta kùtùphanenin geliştirilmesi için çok çalışmışlardır. Halâ da çalışmaya devam etmektedirler. Anadolu Üniversitesi yöneticileri, bir üniversitenin herşeyden önce iyi bir kùtùphanesinin olması gereğine inanmaktadır. Bu kùltür daha sonraki kuşaklara da bu şekilde aktarılmaya çalışılmıştır.

Anadolu Üniversitesi özellikle son yıllarda çok değişik konularda fakülte ve yüksekokulların açılmasıyla faaliyet alanını genişletmiştir. Yeni kurulan Güzel Sanatlar Yüksekokulu, Sivil Havacılık Yüksekokuluyla gelişmeye devam etmektedir. Yine kurulma faaliyetleri devam eden konservatuvar Üniversite'nin gelişmesi açısından önemli bir aşamadır. Gelişen teknolojinin en önemli araçlarından olan bilgisayar eğitimine önem verilmiş ve bilgi işlem merkezi geliştirilmeye çalışılmıştır. Akademinin kuruluşundan bu yana gerçekleştirilmesi düşünülen, Mediko Sosyal Hastanesi'de 1981 yılında faaliyete geçmiştir.

(12) Erdoğan, s. 125.



Bunun yanında bugün halâ yapımı devam eden binalar da bulunmaktadır. Beyin Özürlü Çocukları Eğitim Merkezi, Mühendislik Mimarlık Fakültesi, Eğitim Fakültesi ve Tıp Fakültesi binaları bunlardan bazılarıdır. Yine Üniversite'nin olumlu gelişmelerden biri de İşitme Engelli Çocukları Eğitim Merkezi'nin kurulmuş olması ve Türkiye çapında bir hizmet vermesidir.

## IX. SONUÇ

Zamanımız çok hızlı bir değişme ve gelişme temposu içindedir. Değişen ortamla paralel olarak örgütlerin de, yapı ve faaliyetlerinde ve bunlara ilişkin ilke, yöntem ve kurallar ile uygulamalarında da değişiklikler ortaya çıkmıştır. Başarılı örgütler incelendiğinde belirgin ve güçlü örgüt kültürlerinin olduğu görülmüştür.

İnceleme sonucunda Anadolu Üniversitesi'nde güçlü bir kültürel yapıya sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Kuruluşundan beri, Anadolu Üniversitesi'nin yetkili organları, Üniversitenin öğretim ve eğitim düzeyini en yükseğe çıkarmak ilkesini benimseyerek çalışmalarını yürütmüşlerdir. Anadolu Üniversitesi'nde çalışan herkes bu Üniversite'nin temel amaçlarını bilmekte ve paylaşmaktadır. Çalışanlar birbirlerine bağlı ve uyumlu davranmakta, hedefler doğrultusunda büyük bir istekle çalışmaktadırlar. Anadolu Üniversitesi kültürünün etkisini kurumun her seviyesinde hissedilmektedir. İşe ne tip kişilerin alınacağı, kimlerin yükselebileceği, iletişim ve karar mekanizmalarının nasıl işleyeceği, hatta işyerinde nasıl giyineceği ve iş haricinde kişilerin sosyal hayatlarının boyutları Üniversite de çalışan herkesçe bilinmektedir. Bu açıdan üniversitenin başarılı olmasında ve gelişmesinde kültürün en önemli etkenlerden biri olduğu söylenebilir.

Anadolu Üniversitesi güçlenip büyüdükçe kültürünü de kazandığı yeni boyutlarda başarılı olabilecek şekilde değiştirmeyi başarmıştır. Anadolu Üniversitesi'nin başarılı olması kültürünün ne kadar bilinçli yaratılıp, geliştirildiğinin bir göstergesidir. Diğer başarılı olma nedenlerinden biri de Türkiye çapında güçlü ve kişileri birbirine bağlayan bir kültürü 30 yıldan beri, belirli ölçüde koruyabilmeyi başarmasıdır. Anadolu Üniversitesi'nin kültüründe meydana gelen değişmelerin çoğu daha önceki bölümlerde de belirtildiği gibi büyüme nedeniyle ortaya çıkmıştır. Değer yargılarında

ve inanç sistemlerinde fazla bir değişiklik olmamış, kuruluş döneminde belirlenen değer yargılarının çoğu bugüne kadar gelmiştir.

Rektör gibi etkin bir liderin, Üniversitenin başında bulunması kültürün aktarılmasını kolaylaştırmıştır. Çünkü Anadolu Üniversitesi Rektörü Üniversiteyle bütünleşmiştir. Diğer üniversitelerde olduğu gibi Rektör odasında oturduğu yerden üniversiteyi yönetmez. Dolaşır, herkesle iletişim kurar dolayısıyla çalışanları da motive eder. Bilindiği gibi başarılı örgüt kültürlerinin en belirgin özelliği ise insana verilen önem, ona gösterilen saygıdır. Yönetici kültürünün, örgütü önemli ölçüde etkilediği bir gerçektir.

Bugün Anadolu Üniversitesi artık Türkiye çapında Modern bir eğitim kurumu haline gelmiştir. Geçirdięi her aşamada kültürünün etkisi büyük olmuştur.

Sonuç olarak Anadolu Üniversitesi'nin vermiş olduğu hizmetin, eğitimin, kalitenin, insana verilen önemin ve benzer konulardaki temel değerlerin, üniversitenin kültürünün ve başarısının temelini oluşturduğu söylenebilir.

### YARARLANILAN KAYNAKLAR

- Başaran, İbrahim Ethem. **Örgütsel Davranış**, Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, 1982.
- Cemalcılar, İlhan. «50 nci Yılda Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi», **Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Dergisi**, 50. Yıl Özel Sayısı (Ekim, 1973).
- Emre, Cem. «Nice 30 Yıllara», **Gülümseme**, Y. 3, S. 5 (Haziran, 1988).
- Erdoğan, İlhan. **İşletmelerde Davranış**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, 1983.
- Güvenç, Bozkurt. **İnsan ve Kültür**, İstanbul: Remzi Kitapevi, 1979.
- Penfield, Robert V. (Çev. R.Taşcıoğlu). **Örgütte Beşeri Münasebetler**, Ankara: Ajans Türk Matbaacılık Sanayii, 1969.
- Sağlam, Mehmet. **Örgütsel Değişme**, Ankara: TODAİE Yayınları, 1979.
- Tolan, Barlas. **Toplum Bilimlerine Giriş**, Ankara: A.İ.T.İ.A. Yayınları, 1975.

Tosun, Kemal. «Kültürel Niteliklerimizin Organizasyon Uygulamasına Etkileri», **Organizasyon**, Y. 3, S. 10 (Mayıs, 1970).

Öz-Alp, Şan. «Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi İş İdaresi ve İktisat Programı Öğrencileri», **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C. 5, S. 2 (Kasım, 1987).

Özkalp, Enver. **Sosyolojiye Giriş Dersleri**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1987.

Kozlu, Cem. **Kurumsal Kültür Amerika, Japonya ve Türkiye: Barılı Firma Yönetimlerinde Kurumsal Kültürün Rolü**, İstanbul: Bilkom Yayınları, 1988.

---

————— **Akademi Mezunlar Bülteni**, S. 4 (Ocak, 1973), S. 3 (Ekim, 1974), S. 4 (Temmuz, 1975), S. 6 (Ocak, 1976), S. 8 (Haziran, 1976), S. 9 (Mart, 1977), S. 10 (Haziran, 1977), S. 11 (Mart, 1978).