

ÜNİVERSİTE YÖNETİCİLERİNİN BENİMSEDİKLERİ İDARİ VE KÜLTÜREL DEĞERLER

Selahattin TURAN

Eskişehir Osmangazi Üniversitesi

Belgin DURCEYLAN

Eskişehir Osmangazi Üniversitesi

Mehmet ŞİŞMAN

Eskişehir Osmangazi Üniversitesi

GİRİŞ

Dünyayı oluşturan farklı ülke ve toplumlar, sahip oldukları kültürlere bağlı olarak birbirine benzer ya da farklı değerlere de sahiptir. Değerler, bir kültür içinde önem verilen, tercih edilen, ulaşılmak ve gerçekleştirilmek istenenleri ifade eder. İnsan yaşamında ve eylemlerinde değerlerin önemli bir yeri vardır. Her grubun farklı kültürel değerlere sahip olduğu düşünülürse, kültürel araştırmaların öncelikle gruplar ya da sosyal organizasyonlar arasında değerler ve inançlar yönünden benzerlik ve farklılıkları ölçmeye dönük olması gerekmektedir. Bu noktadan hareketle, bir topluluk ya da grup düzeyinde paylaşılan ortak kültürün tanımlanabilmesi için, bazı kültürel değerlerin grup üyelerince ne düzeyde benimsendiğini ortaya çıkartmak, söz konusu grubun kültürünü anlamada yardımcı olabilir.

Farklı biçimlerde tanımlanmasına karşılık bilişsel açıdan yapılan bir tanıma göre kültür, *zihnin programlanması* olarak görülmekte; birey açısından söz konusu kültürün öğrenilmesi ve kazanılması, ailede başlamakta, diğer yaşama alanlarında devam etmektedir. Bu durumda kültür, insanların genlerinden değil, sosyal çevresinden gelmektedir (**Hofstede, 1991**). Kültür, bir gruba ilgili olarak ele alındığında, söz konusu grubun paylaştığı *ortak kültür* kastedilmiş olmaktadır. Kültürle ilgili çeşitli bakış açılarından (bilişsel, yapısal, işlevsel, sembolik, tarihsel) geçmişte yüzlerce tanım yapılmıştır. Kültür kavramı, birçok bilim alanında kullanılmaktadır. Dolayısıyla antropoloji, psikoloji, sosyoloji, tarih, güzel sanatlar, felsefe ve benzeri konularda ele alınan kültür kavramını tek bir tanımla belirlemek mümkün olmamaktadır (**Allaire and Firsirotu, 1984**).

Kültür, esas itibarıyla sosyal (kültürel) antropolojinin bir konusudur. Toplumların farklı biçimlerde yaşamaları, onların farklı kültürlere sahip olduğunu gösterir. Bütün toplumların kültürünü oluşturan bazı temel öğelerden söz edilir. İnançlar, değerler, normlar, semboller, dil, din, kurumlar, teknoloji vb. bunlar arasındadır. Ortak bir kültürden söz ederken bir insan topluluğundan söz etmekteyiz. Bir insan grubu olmadan ortak bir kültürden de söz edilemez. (**Şişman, 2002**).

Örgütler ve Yönetim Açısından Kültür

Örgütler ve yönetim açısından kültür, *örgüt kültürü*, *yönetim kültürü*, örgütte yer alan çeşitli birim, çalışma grubu, mesleklere bağlı oluşan *alt kültürler* gibi çeşitli yönlerden ele alınabilmektedir. Bu çalışmada kültür, genelde yönetim kültürü; özelde ise yöneticiler açısından kültürel öğelerden biri olarak bazı değerlerin paylaşılması açısından ele alınmıştır. Yöneticiler tarafından tercih edilen idari değerler, örgütlerin

çalışma biçimlerini ve yönetim stillerini etkileyebileceğinden, yöneticilerin yönetimle ilgili hangi değerleri benimsediklerinin bilinmesi gereklidir. Özellikle eğitim kurumlarının asıl amacının, toplumun devamlılığını sağlayacak kültür ve değerlerin aktarılması olarak düşünüldüğünde, eğitim kurumlarındaki yöneticilerin benimsedikleri idari ve kültürel değerler, ayrı bir önem taşımaktadır.

Kültür kavramının örgütler açısından ele alındığı çalışmalarda konuya daha çok örgüt kültürü açısından yaklaşılmaktadır. Örgüt kültürüyle ilgili çeşitli tanımlar yapılmıştır. Farklı tanımlarda ortak bazı özellikler öne çıkmaktadır. Bütün tanımlar, bir kurumda bireyler tarafından sahiplenilen değerlere vurgu yapmaktadır. Bu değerler, neyin iyi, neyin kabul edilir davranış olduğunu veya neyin kötü ve kabul edilemez olduğunu açıklar. Örgütler, içinde yer aldıkları toplumların küçük bir örneği olarak düşünüldüğünde, dünyadaki farklı toplum ve kültürlerle benzer biçimde örgütlerin de farklı kültürel özelliklere sahip oldukları söylenebilir. Nasıl ki, toplumun üyeleri o topluma ait olan kültürü ve ona ait olan değerleri, davranışları ve normları kabul edip onlara göre yaşarsa, bir örgütte çalışan kişilerin de örgütün ortak kültürünü anlayıp işlerini ve ilişkilerini bu kültüre göre şekillendirmeleri beklenir.

İnsanlar, yaşantılarının önemli bir bölümünü çeşitli örgütlerde geçirmektedirler. Örgütlerin, kişilerin bütün yaşamlarını etkilediği düşünüldüğünde örgüt kültürünün, örgütsel işlerde insan ilişkilerini etkileyen en önemli unsurlardan biri olduğu söylenebilir (Ertekin, 1978; Schnake, 1990). Drucker (1985)'a göre yönetim, sosyal bir fonksiyon olup içinde bulunduğu toplumun değerleri, gelenekleri, alışkanlıkları ve benzeri özellikleri ile bütünleştikçe başarı olasılığı artar, kültürel koşullanmaya uğrar. Örgüt denince akla ilk gelen insan unsurudur. İnsan ise anlam oluşturan ve eylemlerini de söz konusu anlamlar üzerine inşa ederek gerçekleştiren bir varlıktır. Bu durumda yönetimin öncelikli görevi de örgüt üyelerini ortak anlamlar çevresinde bir araya getirmek, böylece örgütsel bütünleşmeyi sağlamak, ortak eylemler içinde olacak insanların, ortak değerleri ve ortak algi dayanaklarını paylaşmalarını sağlamaktır (Şişman, 2002).

Yönetimde Kültürün Bir Ögesi Olarak Değerlerin Yeri

Kültürün özünü temel değerler ve inaçlar oluşturur. Gelişim psikologları, çocukların erken yaşlardan itibaren değer sistemlerine sahip olduklarını ileri sürmektedirler. Değerler, dışarıdan gözlenemez, ancak kişilerin çeşitli durumlar karşısında gösterdikleri davranışlar yoluyla anlaşılabilir. Dolayısıyla değerlerin, kişilerin davranışsal tepkilerinde önemli bir etkisi olduğu söylenebilir (Locke, 1976; Rokeach, 1973). Değerler, kişilerin neyin doğru, neyin yanlış ve neyin iyi neyin kötü olduğu konusundaki tercihlerini yansıtır, alternatifler arasından seçim yapmalarını sağlar. Değerler, insan ilişkilerini anlamada önemlidir. Çünkü değerler, kişilerin davranış ve kararlarına rehberlik eder, davranışı sınırlandırır, kişilerin karşılaştıkları durumlar karşısında nasıl tepki vereceklerini kestirmeye yardım eder (Schnake, 1990).

Değerler, öznel ve kişisel olup, sözler ve hareketler yoluyla gösterilir. Söylenenler ya da yapılan eylemler insanların değerlerini de ifade eder (Dimmock, 1993). Bir insanın sahip olduğu değerler, kısmen istikrarlı ve sabittir. Bireyin sahip olduğu değerler, büyük olasılıkla geçmiş ve gelecekteki değerleriyle benzer olacaktır. Bireyin kendi değer yargılarını sorgulama süreci, şüphesiz bir değişime yol açabilir. Birey, belirli yargılarının artık kabul edilmez olduğuna karar verebilir. Ancak genellikle değerler sorguladığında sadece insanın sahip olduğu değerler pekişir (Robbins, 1994). Bireyler, belirli değerlere verdikleri önem veya öncelik bakımından farklılık gösterir ve bireyin değer öncelikleri, büyük ölçüde içinde yaşadığı kültürün ya da sosyal sistemin ürünü olarak kabul edilir (Meglino ve Ravlin, 1998). Böylece bireylerin değerler

sistemini bilmek, sadece o kişi hakkında bilgi vermez, aynı zamanda onun üyesi olduğu toplumun kültürü hakkında da bilgi edinmeye yardımcı olur. Eğitimciler ve sosyologlar, toplumu şekillendiren değer sistemlerini anlamak için sayısız değerlendirme çerçeveleri ve çeşitli ölçme araçları geliştirmişlerdir. Buna göre değerler, sosyal, politik, ekonomik, estetik, kurumsal vb. değerler biçiminde sınıflandırılabilir.

Örgütler ve yönetim açısından değerleri tanımlamak üzere pek çok çalışma yapılmıştır. 1974-1986 yılları arasında Batılı ülkelerde değerlerle ilgili 69 çalışma yapılmıştır. Bunlardan 36 tanesinin Protestan etiği veya iş etiğiyle ilgili olduğu belirlenmiştir. Yirmisekiz çalışmada değerler, bağımlı veya bağımsız bir değişken olarak kullanılmaları açısından ikiye ayrılmıştır. Değerlerin bağımsız değişken olarak kullanıldığı pek çok çalışmada örneğin; değerlerle iş doyumu Ronen (1978), etik karar verme (**Hegarty ve Sims, 1978**) ve mesleki başarı (**Watson ve William, 1977**) arasında önemli ilişkiler bulunmuştur. Flowers ve Diğerleri (1975), çalışmalarında Amerikan yöneticilerinin iş değerlerini incelemişler, çeşitli yönlerden farklı (kurum, yaş, eğitim ve gelir) yöneticilerin, iş, ödeme, para, bağlılık ve iş özgürlüğüyle ilgili farklı değer ve inançlara da sahip olduklarını ortaya koymuşlardır. Ralston ve arkadaşları, Çin, Hong Kong ve Amerikalı yöneticilerin idari değerleri üzerine yaptıkları karşılaştırmalı çalışmada idari değerlerde ekonomik sistemden ziyade kültürel köklerin önemli olduğu sonucunu elde etmişlerdir (**Cray ve Mallory, 1998**). Türk ve yabancı iş adamları ve yöneticiler arasındaki algılama, tavır, değerler, davranış ve deneyim farklılıklarını ortaya çıkarmak amacıyla yapılan bir çalışmada (**Oktay, 1997**) ulaşılan sonuçlara göre Türkiye’de yönetici olmak çok prestijli bir iştir. Yönetici konumundaki kişiler, her şeyi dikte ettirebilmekte, kararlarda belirleyici en güçlü kişi olmaktadır. Patron, disiplini korku yoluyla sağlamakta ve kimse tarafından eleştirilememektedir. Önceden planlama olmayıp yöneticiler, her şeyi son anda yapma eğilimindedir.

İlköğretim okul yöneticilerinin kişisel değerlerinin incelendiği bir çalışmada (**Erçetin, 2000**) veriler, Ankara’da 104 okul müdürü ve 254 müdür yardımcısından toplanmıştır. Okul yöneticilerinin benimsedikleri kişisel değerlerin, sırasıyla aile, sosyal ilişkiler, yaratıcılık, güç, estetik ve parayla ilgili olduğu sonucuna varılmıştır. Okul yöneticilerinin kişisel değerlerinin Türk toplumunun değerleriyle uyumlu olduğu saptanmıştır. Ayrıl (1992), akademisyenlerin işe ilişkin değerleri konusunda yaptığı çalışmada ise akademisyenlerin faydacı değerlere daha az önem verdiği, işlerini maddi beklenti içinde değil, yararlı olma arzusuyla yaptıkları ortaya çıkmıştır. Güven (1996)’ın yaptığı çalışmada da Osmangazi Üniversitesi akademik personelinin üniversitedeki örgütsel uygulamalara ilişkin algılarına göre üniversitede nasıl ve ne düzeyde bir örgüt kültürü oluştuğu belirlenmeye çalışılmış; yönetim görevi olan ve olmayan akademik personelin, üniversitedeki örgüt kültürünün ödül sistemi, işbirliği ve iletişim boyutlarında ortak algılara sahip olduğu ve yönetim görevi olan akademik personelin ise değişikliklere ve uyuma açık olduğu saptanmıştır. Erdoğan (1975)’nin, yönetim uygulamalarında etkili olan kültürel faktörleri belirlemeye dönük çalışmasında; planlama fonksiyonunu birinci derecede eğitim, ikinci derecede ise tutum faktörlerinin etkilediğini; yürütme fonksiyonunu kültür-din faktörünün etkilediği; örgütlenme fonksiyonunu tutum, din, teknik ve sosyal organizasyon değişkenlerinin etkilediği; kontrol fonksiyonunu ise yukarıdaki bütün kültürel faktörlerin etkilediği saptanmıştır. Özen (1996), Türkiye’deki üst düzey bürokratların idari değerlerini betimlemek ve bu değerlerin oluşum süresini ve temel etmenlerini açıklamak üzere yaptığı çalışmada, bürokratların genel olarak düşük düzeyde yetkeli ve ben merkezci, orta düzeyde pragmatist ve yüksek düzeyde adanmacı eğilimler taşıdıklarını belirlemiştir. Bürokratların değerlerinin, genellikle örgütsel yaşamdan önceki çocukluk ve gençlik dönemindeki aile ve okul ortamında edinildiği; ailesel, eğitimsel,

örgütsel ve biyolojik etmenlerin etkileme derecelerinin, ele alınan değer boyutuna bağlı olarak değişebileceği gözlenmiştir.

Değerler, diğer kültürel öğelere göre daha kolay belirlenebilir niteliktedir. Örgüt içinde insanlara yaptıkları bir işin ya da sahip oldukları bir tavrın sebebi sorulduğunda genellikle bu eylemleri yönlendiren değerlere ulaşılmaktadır. Örneğin, “açık kapı politikası” uygulayan bir şirkette kişiler gerçekten istedikleri zaman üstleriyle görüşebilirlerse, bu ortamda iletişimin öneminden ve bir değer olarak varlığından söz edilebilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998). Bir örgütün değerlerle yönetilmesi, örgütsel etkililik açısından büyük önem taşır. Çünkü değerler, davranışlara açıklık getirir ve rollerin daha belirgin olmasına yardımcı olur (Çelik, 2000). Değerler, örgüt üyelerinin çalışmalarını, eylemlerini nitelendirmeye ve değerlendirmeye yarayan ölçütlerin kaynağıdır. Bireylerin tutum ve davranışları, büyük ölçüde ahlaki ve dinsel değerlerle örf ve adetlerin içerdiği değerlerin etkisi altındadır. Örgütün kültürel değerlerinin kaynağı ise örgütün içinde yer aldığı toplumun örf, adet ve inanç sistemidir. Bu inançlar, iyi, kötü, doğru ve yanlışla ilişkin değerleri oluşturur. Örgütün sahip olduğu değer sistemleri, çalışanların örgüte bağlanması, işine yönelmesi, üretimin ve yönetimin nitelikli, etkili ve verimli olmasında önemlidir. Bunların sağlanabilmesi için de ortak değerlerin çalışanlar tarafından algılanması ve bunlara yeterince inanılması gerekir (Sabuncuoğlu ve Özkalp, 1989).

Yönetimle ilgili değerleri şekillendiren çeşitli etmenler vardır. Sosyal bir gruba oluşturan bireyler, bir yandan ortaklaşa oluşturdukları kültürün izlerini taşıırken, diğer yandan da kendi aralarında kültür karşısındaki göreceli özerkliklerinden ötürü farklılaşmaktadırlar. Bireyin çevreden gelen etkiler karşısındaki bu göreceli özerkliği, aynı toplumda yaşayan ve hatta benzer toplumsallaşma deneyimlerine sahip olsalar bile bireyler arasındaki kişilik farklılıklarının kaynağını oluşturmaktadır. Kişilerin değerleri benimsemelerinde etkili olan etmenler, toplumsal, eğitimsel, örgütsel ve biyolojik etmenler olabilir (Özen, 1996). Toplumdaki bireyler, davranışlarını değerlere göre ayarlar ve beklentilerini onlara göre kurarlar. Bu değerler, aynı zamanda, örgütün amaç, görev, yetki ve sorumluluklarına da mesruiyet kazandırır. Birbiriyle uyumlu değerler, bir değerler sistemi meydana getirirler. Bir toplumu ayakta tutan da temel değerler sistemidir. Değerler sisteminin örgütler yönünden başlıca işlevleri, bireylere amaç ve yön vermek, insan grubunun ortak eylemde bulunmasını sağlamak, bireylerin davranışını değerlendirmek, bireylere birbirinin davranışını kestirme olanağı vermek, doğru-yanlış, iyi-kötü, haklı-haksız gibi kavramları yaratmak ve yaşatmak, üyeleri güdülemek, olası çatışmaları yönetmek, etkili iletişim sağlamak biçiminde sıralanabilir.

Değerler, örgütsel davranışın anlaşılmasında önem taşır. Çünkü, iş doyumunun, güdülenmenin, algılamanın temelini değerler oluşturur. Her birey, bir örgüte girerken nelerin olması veya nelerin olmaması konusunda belli düşüncelere sahiptir. Bu düşüncelerin temelinde değerler yatar. Değerler, çevremizdeki insanlarla kurmuş olduğumuz ilişkilerle öğrenilir. Bunun dışında, içinde yaşadığımız toplumun kültürel yapısı da bizim belli değerlerle donatılmamızı sağlar (Özkalp, 1990). Değerler, örgütlerin varlıklarını sürdürebilmesinde ve amaçlarına ulaşmasında etkili araçlar olarak nitelendirilebilir (Erçetin, 2000). Drucker (2000)'a göre kurumların ve insanların değerleri olmak zorundadır. Bir kurumda başarılı olabilmek için, kişinin kendi değerlerinin kurumun değerleriyle uyumu gerekir. Bu değerler, aynı olmak zorunda değildir, ancak bir arada var olabilecek kadar yakın olmalıdırlar. Aksi halde kişi örgütte mutlu olmayacak ve sonuçta üretmeyecektir. Başka bir deyişle, bir örgüt içinde belirli amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelmiş, farklı değerlere sahip insanlar, bu amaçları gerçekleştirirken kendi değerleri ve öncelikleriyle, kurumun değer ve öncelikleri uyuyorsa bireyler daha mutlu ve kurumlarıyla daha uyum içinde olacaklardır. Sergiovanni (1995), paylaşılan değerlerin bir sistemde yapıştırıcı görevi gördüğünü

belirtmek, izlenecek stratejinin bu değerleri ortaya çıkarmak olduğunu belirtmiştir. Örgütte egemen olan ve paylaşılan değerler ve normlar, örgütte uzlaşma sağlayan, davranışlarda benzerlik oluşturan, üyelerin davranışlarını kestirmeye yarayan öğelerdir. Bunlar, grup içinde birlik duygusunun oluşturulmasında ve sürdürülmesinde, üyelerin örgüt amaçlarıyla bütünleşmelerinde, örgütte güven duygusunun gelişmesinde, olumlu davranış ve tutumları pekiştirmede yasal düzenlemelerden daha yararlı olabilir. Yöneticilerin örgütte egemen olan değer ve normları tanımaları, onlara çok yönlü yararlar sağlayabilir. Bunlar bilinirse üyelerin davranışları önceden kestirilebilir, gerektiğinde davranışların düzeltilmesi için çareler düşünülebilir (Şişman, 2002).

Sosyal antropoloji, ister modern, ister geleneksel olsun bütün toplumların aynı problemlerle karşı karşıya olduğunu, bu problemlerin çözümlerinin toplumlara göre farklı olduğunu ortaya koymuştur. Sosyal antropologlar tarafından geçen yüzyılın ilk yarısında yapılan çalışmalarla kültürel değerlere ait bazı boyutlar belirlenmeye çalışılmıştır. Bu araştırmalardan sonra özellikle iş yaşamında insanların sahip olduğu değerleri araştıran Hofstede (1980) aynı şirkette (IBM), dünyanın farklı ülkelerinde, 50 farklı ulusa mensup 116.000 çalışan üzerinde yaptığı çalışmada, aynı örgütte olmalarına rağmen insanların farklı değer sistemlerine sahip olduğunu belirlemiştir. Analizler sırasında farklı ülkelerdeki IBM çalışanlarının ortak problemler karşısında sundukları çözüm önerilerinin farklı olmasını araştırmacı, insanların benimsedikleri değerlerin içinde bulunduğu toplumun kültüründen etkilenmesi olarak açıklamıştır. Böylece her ülkenin kendine özgü kültürünün, örgütleri ve yönetimi etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Bu çalışmada ortaya konan boyutlar, aşağıda kısaca açıklanmıştır (Hofstede, 1980, 1991, Hofstede ve Diğerleri; 1990; Şişman, 2002; Berberoğlu, 1991).

Kültürel Değerlere İlişkin Hofstede'nin Modeli

Güç Mesafesi Boyutu: Sosyal sistemde gücün dağılımındaki farklılık ve eşitsizliklerin üyeler tarafından kabul ya da reddedilme düzeyini ifade etmektedir. İdari anlamda ele alındığında otorite, liderlik, karar verme gibi konularda güç mesafesinin yüksek olması, örgütlerde çalışanların üstlerine bağımlılığını artırır ve merkezileşmiş bir yapı oluşturur. Yönetici sınıfının ayrıcalıklı olduğu, aldıkları kararların doğruyu yansıttığı, bir örgüt gerçeği olarak kabul edilir. Hiyerarşik yapılanma önemlidir ve çalışanlara ne yapmaları gerektiği ayrıntılarıyla anlatılır. Çalışanların gözünde iyi yönetici, otokrat bir baba gibi davranır. Güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda yönetenler ve çalışanlar arasındaki eşitsizlik en aza indirilmiştir. Hiyerarşik yapı, sadece rollerin farklılığı olup roller değiştiğinde bugün yönetici olan yarın çalışan veya tersi olabilir. Merkezileşme oldukça azaltılmıştır. Denetleyici personel sayısı azdır. Çalışanlar ve yöneticiler örgütün olanaklarını eşit şekilde paylaşırlar. Yöneticiler, yol gösteren demokrat kişiler olarak görülür bu sebeple itaat edilenden çok saygı duyulan kişilerdir.

Bireyci-Toplumcu Boyut: Bu boyut, örgütteki kişilerin bireyler olarak mı, yoksa bir grubun üyesi olarak mı davranışta bulunmayı tercih ettiklerini gösterir. Birey merkezli toplumlarda birey toplumdaki önce gelir. Her bireyin kendine özgü bir yaşama hakkı vardır. Yasalar, haklar, herkes için aynı olmak durumundadır. Bireyci felsefenin geçerli olduğu örgütlerde, örgütün amaçlarına bireyin katkısı, kendisinin çıkarına olacağına inandığı sürece devam eder. Birey, kendini ve çıkarlarını örgütün üstünde tutma eğilimindedir. Örgütte kişilerin kendi başarılarına aldıkları kararlar hakimdir, bireysel inisiyatif ve bireysel başarı önemli olup görev, daima ilişkilerden önce gelir. Toplumcu değerleri benimseyen kişiler, bir grubun başarısı veya hatası karşısında bütün grubun bundan sorumlu olduğunu, çünkü insanların varlıklarını bir grup içinde sürdürdüklerini kabul ederler. Bireylere, "ben" yerine "biz" kavramı öğretilir. Birey,

kendisini örgütün bir parçası olarak görür. Üyeler ve astlar-üstler arasındaki psikolojik bağlılık, örgütle ve amaçlarıyla bütünleşmede kendini hissettirir. Japonya'da olduğu gibi aile ilişkileri işyerine yansır.

Belirsizlikten Kaçınma Boyutu: Bir toplumda veya kültürde yer alan üyelerin, belirsiz durumlardan ne ölçüde kaçındığını ve sakındığını ifade eder. Belirsizlikten kaçınan güçlü olduğu örgütlerde bireyler kural merkezlidir. Kuralların dışına çıkmak, risk ve karışıklığa sebep olur. Yöneticilerin bütün doğruları bildiği varsayılır. Yeniliklere karşı direnç vardır. Çalışanlar, sürekli meşgul olmalıdır. Çalışanlara detaylı iş tanımları yapılmalıdır. Belirsizlikten kaçınmanın zayıf olduğu örgütlerin üyeleri, örgütsel yaşamı olduğu gibi kabul ederler. Karşılaşılan kural dışı olaylar karşısında daha az stres hakimidir. Yöneticiler bilmediklerini rahatça söyleyebilirler. Kurallar esnetilebilir ve aşırı kuralcılığa gerek yoktur.

Dişillik-Erillik Boyutu: Bir toplumda erkeklere ve kadınlara atfedilen ya da yüklenen rolleri, toplumda geçerli ve baskın değerlerin ne oranda erkeğe veya kadına özgü olduğunu ifade eder. Kadına özgü değerlerin baskın olduğu toplumlarda çatışmalar anlaşmayla çözümlenir. Çalışanlar arasında samimi ve sıcak ilişkiler vardır. Güçsüzlere yardım, yaşama kalitesi, hizmet önemlidir. Erkeğe özgü olduğu düşünülen değerler arasında ise rekabet, başarı, güçlü olma, hırs, saldırganlık, çalışanlar arasında rasyonel ve mesafeli ilişkiler ön plandadır. Bu boyutları kapsayan bir araştırma (**Hofstede, 1980**) Türkiye'yi de içine almış olup buna göre Türk toplumunda kültürün güç mesafesi yüksek, belirsizlikten oldukça kaçınan, toplumcu bir özellik taşıdığı ve düşünülenin aksine dişil değerlere sahip olduğu ortaya çıkmıştır

Eğitim Yönetimi ve Üniversiteler Açısından Kültürel Değerler

En genel anlamda eğitim, değerlerin, bilgilerin ve hünelerinin yetişen kuşaklara iletilmesi, kazandırılmasıdır. Eğitim kurumları da bireylerin ve toplumun değerler sisteminin korunmasında veya değiştirilmesinde en etkili araçtır. Okul yöneticilerinin, okulda gerçekleşmesi ön görülen değerleri, okulun ve eğitimin vizyon, misyon ve amaçlarını belirleme, okul toplumunu oluşturan üyeleri bunları gerçekleştirme doğrultusunda motive etme, karşılıklı güvene dayalı bir okul ve öğrenme iklimi, kültürü oluşturma ve sürdürme, ortaya çıkabilecek sorunları çözmeye, okulu temsil etme ve yönetme gibi bazı temel görevlerinden söz edilebilir (**Şişman, 2002**). Kültürel bir lider olarak okul yöneticisi, kültürel değerlerin bekçiliğini yapar, önemli kültürel anlamları açıklar, gelenekler oluşturur, temel değerleri ve ilkeleri okul ortamında canlı tutar. Lider, sadece karar vermez; okul ortamında oluşan çok çeşitli sorunlara da köklü çözümler üretmek için öğretmenleri araştırma yapmaya özendirir, okulun temel değerleri konusunda öğretmenleri yönlendirir. Kültürel liderlik, okulun misyonunu yerine getirebilmesi için gereklidir (**Sergiovanni ve Starrat, 1988**). Kısaca eğitim örgütlerinin temel sermayesini kültürün oluşturduğu, eğitimin temel amacının da bir bakıma bir kültürelleme ya da kültür aktarmak olduğu söylenebilir (**Şişman, 1995**).

2547 sayılı Türkiye Yüksek Öğrenim Kanunu'na göre üniversite, bilimsel özerkliğe ve kamu tüzel kişiliğine sahip, yüksek düzeyde eğitim-öğretim, bilimsel araştırma, yayın ve danışmanlık yapan, fakülte, enstitü, yüksek okul ve benzeri kuruluş ve birimlerden oluşan bir yüksek öğretim kurumudur. Üniversitelerin temel amacı, bilgiyi araştırmak, aktarmak ve yenilemektir. Eğitim sisteminin en üst basamağı olan yüksek öğretimin topluma liderlik etme özelliğinin olması gerekir. Zira üniversiteler, yeni düşünce normları ve değerler geliştirerek, toplumu etkileyebilen, toplumlara yön veren eğitim örgütleridir. Bu sebeple üniversitelerin temel işlevi, sadece eğitim-öğretim

ve araştırma yapmakla sınırlı değil, aynı zamanda topluma hizmet ve yol gösterme görevlerini de kapsamaktadır.

Üniversiteler de diğer örgütler gibi bir ölçüde bürokratik yapılar olarak görülebilir. Bu araştırmanın kapsamı içinde yer alan dekanlar, dekan yardımcıları, müdürler ve bölüm başkanları da bu yapı içinde yer alan yöneticilerdir. Üniversite yöneticileri, göreve geliş biçimleri bakımından başlangıçta birer statü lideri durumundadırlar. Formal yetkilerini kullanan yöneticiler, bu yetkilerden güç alan üst durumundadırlar. Yöneticinin formal yetkileri yanında, sosyal ve teknik yetkiler kazanması, onu kolayca lider durumuna getirir. Yöneticinin sosyal yetkisi, içinde bulunduğu gruptan ve insanlarla olan ilişkileri sonucunda, teknik yetki ise yönetim bilgisi ve becerisiyle sağlanır (Korkut, 1992). Üniversiteler, aynı zamanda pek çok insanın kişisel amaçlarını gerçekleştirmek için bir araya geldiği kurumlar olarak da görülür. Bununla birlikte üniversitenin de kurumsal olarak kendi amaçları olduğunu göz önünde bulunduran yöneticiler, üyelerin kişisel amaçlarıyla, kurumun amaçlarını ortak bir noktada birleştirebilmelidirler. Bunu sağlamak da ancak ortak bir kültürün ve değerlerin paylaşılmasıyla mümkündür.

Yöneticilerin, değerlerin hem uygulayıcıları hem de taşıyıcıları olmaları, değerlerin de bir örgütte yapıştırıcı, bütünleştirici özellik taşıması sebebiyle, onların nelere önem verdiğinin bilinmesi, örgütsel bütünleşmenin, süreklilik ve istikrarın temel kaynağını oluşturur. Bir örgütte farklı değerlerin hakim olması, o örgütte çatışmalara, doyumsuzluklara sebep olabilir. Çalışanlar, yönetimin değerlerinin farkında olurlarsa daha uyum içinde ve mutlu olabilirler. Uyum ve benzerliğin, bireysel ve örgütsel barışı ve başarıyı olumlu yönde etkilediği düşünüldüğünde, bir örgütte bütün oluşumları etkileyen yöneticilerin benimsedikleri değerlerin belirlenmesi ve bilinmesi gerektiği söylenebilir. Yöneticilerin verdikleri kararlar, hareket biçimleri, liderlik tarzları, topluma ve bireylere yaklaşımları, onları diğer örgüt üyelerinden farklı kılar (**Özkalp, 2000**). Bu farklılık yöneticilere, örgütsel değerlerin, örgütsel doğrular olarak yorumlanmasını ve benimsenmesini sağlama, uzlaşılan yeni değerler geliştirme, değerleri etkili bir araç olarak kullanmanın yanında kendi kişisel değerlerini de bu sürece yoğun biçimde yansıtma şansı sağlamaktadır (**Erçetin, 2000**). Ülkenin gerek duyduğu nitelikli insan gücünü yetiştiren, toplum üzerinde yoğun etkisi olduğu bilinen üniversitelerin yönetim ve yönetici kültürlerinin araştırılmasına yönelik çalışmalar oldukça azdır. Bu sebeple, toplumların lokomotifleri olan üniversiteleri yöneten kişilerin, önceliklerinin ve benimsedikleri değerlerin bilinmesinin, üniversitelerin iç dünyalarına açılan bir pencere olacağı söylenebilir.

Bu çalışmada araştırma problemi şöyle belirlenmiştir: Yüksek öğrenim kurumlarındaki yöneticilerin benimsedikleri idari ve kültürel değerler nelerdir ve bu değerler yöneticilerin sahip oldukları bireysel özelliklere göre farklılaşmakta mıdır? Buna bağlı olarak yüksek öğrenim kurumlarındaki yöneticilerin benimsedikleri idari ve kültürel değerlerin; cinsiyetlerine, kıdemlerine, yaşlarına, idari unvanlarına, yurt dışında eğitim görüp görmemelerine, eğitim aldıkları alanlara göre farklılaşıp farklılaşmadığı da belirlenmeye çalışılmıştır. Bu araştırma, 2002-2003 öğretim yılında Eskişehir İli Osmangazi Üniversitesi ve Anadolu Üniversitesinde dekan, dekan yardımcısı, müdür ve bölüm başkanı olarak görev yapan kişilerin görüşleriyle sınırlıdır.

YÖNTEM

Bu araştırma, tarama modeline uygun olarak desenlenmiştir. Tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımları olup araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları

içinde tanımlanmaya çalışılır. Araştırmanın genel evrenini üniversiteler, çalışma evrenini ise Eskişehir Osmangazi ve Anadolu Üniversiteleri'nde 2002-2003 öğretim yılında görev yapan dekan, dekan yardımcısı, müdür ve bölüm başkanları oluşturmaktadır. Çalışma evreninin tamamına ulaşıldığı için örneklem tayinine gidilmemiştir.

Araştırma için gerekli verilerin toplanması amacıyla kapsamlı kaynak taraması yapılmış; örgütsel ve idari değerlerin araştırılmasında en çok kullanılan modelin, Hofstede (1980)'nin geliştirdiği model olduğu görülmüştür. Hofstede'nin araştırmasında, sahip olunan kültürel değerlerin örgüt ve yönetim açısından bazı sonuçları olduğu belirlenmiştir. Bu çalışmada, Hofstede (1980)'nin aracından da yararlanarak önce 51 değer ifadesinin yer aldığı bir ölçek hazırlanmış ve 38 akademisyen üzerinde anketin güvenilirliği, ön uygulama ile test-tekrar test tekniği ile test edilmiştir. Birinci uygulama ile ikinci uygulama arasında fark olup olmadığı t testiyle yoklanmış, fark çıkan maddeler elenmiştir. Birinci uygulama ile ikinci uygulama arasındaki korelasyon da hesaplanmış, aralarında anlamlı korelasyon bulunmayan maddeler elenmiştir. Geri kalan maddeler üzerinde güvenilirlik analizi yapılmış, ölçeğin Cronbach's Alpha'sı hesaplanmış, Alpha katsayısını düşüren maddeler elenmiş, sonuçta 30 maddelik nihai ölçek maddelerine ulaşılmıştır. Otuz maddeden oluşan ölçekte iç tutarlık katsayısı 80 olarak hesaplanmıştır. Anketin geçerliliği için, uygulama öncesi uzman görüşüne başvurulmuş ve eleştiriler dikkate alınarak ankete son şekli verilmiştir. Ankette yer alan maddeler; dişil ve erkeğe ait olduğu düşünülen değerler, bireyci ve toplumcu değerler, gücün dağılımıyla ilgili değerler ve belirsizlik kaçınma boyutunda yer alan değerler olmak üzere dört boyutta oluşturulan yargı ifadelerinden meydana gelmektedir. Anket, Likert tipi ölçeğe göre beş seçenekli olarak düzenlenmiştir. Anketin birinci bölümünde kişisel bilgiler, ikinci bölümünde ise otuz değer yargısından oluşan ifadeler yer almıştır. Ölçme aracından elde edilen veriler için ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmış, verilerin analizinde frekans, yüzde, ortalama, anova ve t testi, tukey testi uygulanmıştır.

Araştırmada elde edilen verilerin, öncelikle genel ortalamaları, frekansları, yüzdeleri çıkartılmış ve kişisel özellikler hesaba katılmaksızın genel değerlendirme yapılarak yorumlanmıştır. Daha sonra veriler, alt değer boyutları açısından analiz edilmiştir. Alt problemlerin çözümlenmesinde yöneticilerin kişisel özelliklerine göre (cinsiyet, kıdem, yaş, idari unvan, eğitim alanı, yurt dışında eğitim alıp almama) gruplar arasında anlamlı bir farkın bulunup bulunmadığının belirlenmesi amacıyla anova ve t testi yapılmıştır. Alt boyutlarına ayrılan değerlerin ne yönde benimsendiğini tespit etmek amacıyla ise her bir alt değer boyutu ters kodlanarak ortalamaları alınmış, anova ve t testi yapılmıştır. Buna göre çalışmada elde edilen bulguların yorumları yapılırken bağımsız değişkenlere göre fark yoksa, sonuçlar verilmekle yetinilmiş, anlamlı farkın bulunduğu durumlar için bulgulara ait kısa değerlendirme ve yorumlar yapılmıştır. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için tukey testi uygulanmıştır. Bu analizlerde $\alpha = 0.05$ anlamlılık düzeyi benimsenmiştir.

BULGULAR VE YORUMLAR

Üniversite Yöneticilerinin Benimsedikleri İdari ve Kültürel Değerler Dişillik-Erillik Boyutunda Yöneticilerin Paylaştıkları Değerler

Üniversite yöneticilerinin benimsedikleri idari ve kültürel değerlere ilişkin ölçekte birinci ifade olan "bir kurumda insanlar arası sıcak ilişkiler önemlidir" yargısı, yöneticilerin % 77.2'si tarafından "tamamen katılıyorum" şeklinde tercih edilmiştir. Yöneticilerin bu ifadeye büyük ölçüde katılmalarından, Türk insanının insan ilişkilerine önem veren kültürel değerlerinin bir yansıması olduğu sonucu çıkarılabilir. Bu sonuç, Türk

yöneticilerinin “ilişkiye dönük” olarak tanımlandığı araştırma sonuçlarıyla (Sargut, 2001) örtüşmektedir.

“Çalışanlar arasındaki ilişkiler duygusallıktan uzak, mesafeli olmalıdır” ifadesi, yöneticiler tarafından %41.5 oranında “kısmen katılıyorum” ve %35 oranında “tamamen katılıyorum” şeklinde tercih edilmiştir. Yöneticiler, örgütte insan ilişkilerinin önemli olduğunu belirtmekle birlikte, söz konusu ilişkilerin mesafeli olması gereğine de inanmaktadırlar. Örgütleri insansız kabul etmek ne kadar yanlış ise, insan ilişkileri kavramını abartıp, insanları örgütten soyutlamak da mümkün değildir. İnsan ilişkilerinin önemli olduğunu belirten yöneticilerin, bu ilişkilerin duygusallıktan uzak, mesafeli olması gerektiğine “çoğunlukla” katılmaları, iki yargı arasında bir çelişki gibi gözükse de bu tercihin yönetimde rasyonallığı vurguladığı söylenebilir. Her ne kadar eğitim örgütlerinde sınırlı bir rasyonellik söz konusu ise de üniversiteler de bir ölçüde rasyonel bürokrasiler olarak görülebilmektedir.

“Toplumsal yaşamda en önemli değer maddi kazanç ve yükselme olmalıdır” ifadesini yöneticiler %46.3 oranında “katılmıyorum” ve %43.1 oranında “kesinlikle katılmıyorum” şeklinde yanıtlamışlardır. Yöneticilerin, maddi kazancı ve yükselmeyi pek önemli görmedikleri, en azından görevlerini maddi beklentiler üzerine yapmadıkları sonucuna varılabilir. Ayrıl (1992)’in araştırmasında da benzer şekilde maddi değerlerin akademisyenler tarafından fazla önemli görülmediği sonucuna varılmıştır.

“Yöneticilerin kendilerine fazlasıyla güvenmesi normaldir” ifadesine yöneticiler, %49.6 oranında “kısmen katılıyorum” cevabını vermişlerdir. Bu ifadeye katılmayanların oranı %35 dolayındadır. Bu sonuçta “fazlasıyla” kelimesinin etkili olduğu düşünülebilir. Yöneticiler, kendine güvenin normal olduğunu ancak kendine fazla güvenmenin yanılma payı bırakmadığını düşünmüş olabilirler.

“Toplumsal yaşamda güçlüler desteklenmelidir” ifadesi, yöneticiler tarafından %42.3 oranında “katılmıyorum” ve %33.3 oranında “kesinlikle katılmıyorum” şeklinde tercih edilmiştir. Yönetim ve iş hayatıyla ilgili “güçlü” ifadesinden anlaşılması beklenen, başkalarının davranışlarını yönlendirme, karar verme, etkileme gücünü ellerinde bulunduranlardır. Güçlü olanları desteklemek, bir yerde onların daha da güçlenmesini sağlayacağından sosyal yapılarda eşitsizlik artacaktır. Bu tercihlerden, yöneticilerin gücün dağılımında eşitlikten yana oldukları sonucu çıkarılabilir.

“İş yaşamında rekabet, işbirliğinden daha yararlıdır” ifadesi, yöneticiler tarafından, %43.1 oranında “katılmıyorum”, %20.3 oranında “kesinlikle katılmıyorum” şeklinde cevaplanmıştır. Buna göre, yöneticilerin işbirliğinin, rekabetten daha yararlı olduğunu düşünmeleri, Türk kültüründe var olan “imece” usulünün ve “birlikten kuvvet doğar” atasözünün de vurguladığı işbirliği düşüncesiyle ve çağcıl yönetim anlayışlarıyla örtüşmektedir.

“İnsanın hoşlandığı işi yapması, kariyerinden daha önemlidir” ifadesini, yöneticilerin %46.3’ü “tamamen katılıyorum” ve %34.1’i “kısmen katılıyorum” şeklinde yanıtlamışlardır. Bu sonuca göre, yöneticilerin kendilerini daha avantajlı duruma getirebilecek ilerlemeler yerine, sevdikleri işi yapmayı tercih etmekte oldukları söylenebilir.

“Çatışmalar, ancak savaşılar ve kavga ederek çözümlenebilir” ifadesini yöneticiler, %78 oranında “kesinlikle katılmıyorum” şeklinde yanıtlamışlardır. Yöneticilerin çatışmalarda uzlaşmadan yana oldukları sonucu çıkarılabilir. Bu durum, Hofstede (1980)’nin araştırmasında, Türk toplumunun dışı değerleri benimsediği sonucuyla örtüşmektedir. Dışı değerlerin benimsendiği toplumlarda insanlar, kavga yerine uzlaşmayı tercih etmektedirler.

Bireycilik-Toplumculuk Boyutunda Yöneticilerin Paylaştıkları Değerler

“Tek başına alınan kararlar, grup kararlarından daha isabetlidir” ifadesi, %48.8 oranında “kesinlikle katılmıyorum” şeklinde yanıtlanmıştır. Yöneticilerin, kararları tek başına almak yerine, çalışanlarla birlikte grup kararlarını tercih ettikleri söylenebilir. Bu durum, çağcıl tartışmalarda öne sürülen bir kararın etkileyebileceği birey veya gruplar, o kararın alınmasına ne kadar katılırsa, uygulamaya da o derece önem verir ve katılırlar teziyle örtüşmektedir.

“Çalışan-yönetici ilişkisi karşılıklı çıkarlara dayanır” ifadesi, %38.2 “kesinlikle katılmıyorum” ve %36.6 oranında “katılmıyorum” şeklinde yanıtlanmıştır. Yöneticilerin gözünde çalışan-yönetici ilişkisinin, bir çıkar ilişkisi olarak düşünülmediği sonucu çıkarılabilir. Çıkar ilişkisinin sosyal kültürde de kabul görmüş bir değer olarak görülmemesinin bu tercihte rol oynadığı düşünülebilir.

“Çocuklara “ben” yerine “biz” kavramı öğretilmelidir” ifadesinin %65.9 oranında “tamamen katılıyorum” şeklinde cevaplanması, yöneticilerin bireysellikten ziyade bir grubun üyesi olmayı tercih ettiklerini göstermektedir. Bu durum, sosyal kültürün toplumculuk özelliğini ön plana çıkarmakta ve dokuzuncu maddede elde edilen sonuç da bunu desteklemektedir.

“Görev, ilişkilerden önce gelir” ifadesi, %48.8 oranında “tamamen katılıyorum” ve %41.5 oranında “katılıyorum” şeklinde cevaplanmıştır. Yöneticiler, çeşitli sosyal ve kültürel nedenlerle insan ilişkilerine önem verdikleri halde, “görev merkezli” olmaları gerektiğini düşünmektedirler. Yöneticilerin sosyal ilişkilerinin, idari amaçlarını ve görevlerini etkilememesi gerektiğini düşündükleri, görev merkezli ilişkileri tercih ettikleri, en azından olması gerekenin bu olduğu yönünde değer yargısı taşıdıkları söylenebilir.

“Diplomalar, daha yüksek statü gruplarına girmeyi sağlar” ifadesi, %48 oranında “kısmen katılıyorum” şeklinde cevaplanmıştır. Yöneticiler, diplomaların tamamen olmasa da kısmen kişilere yüksek statü grubuna girmeyi ve bir grubun üyesi olmayı sağladığını düşünmektedirler.

“Diplomalar, ekonomik değeri ve kendine saygıyı artırır” ifadesi, %54.5 oranında “kısmen katılıyorum” şeklinde cevaplanmıştır. Bir önceki ifadede diplomaların yüksek statü gruplarına girmedeki etkisinin kısmen olduğunu düşünen yöneticiler, aynı zamanda kişilerin kendilerine saygı duymasında ve ekonomik değer artışında da diplomaların kısmen etkili olduğunu belirtmişlerdir.

“Kişinin düşündüğünü söylemesi, onun dürüst olduğunu gösterir” ifadesi, yöneticiler tarafından %41.5 oranında “kısmen katılıyorum” şeklinde yanıtlanmıştır. Dürüstlük kavramının sadece kişinin düşündüğünü söylemesiyle sınırlı olmamasının, yöneticileri bu yargıya kısmen katılmaya yönelttiği düşünülebilir.

“Kişilerin hatalarını doğrudan yüzlerine söylemek yerine uyum muhafaza edilmelidir” ifadesi yöneticiler tarafından %41.5 oranında “kısmen katılıyorum” şeklinde yanıtlanmıştır. Bu ifadeye göre çoğunluğu oluşturmasa da %27.6 oranında yönetici katılmamaktadır. Yine de yöneticilerin uyumu muhafaza etmek adına çalışanlara hatalarını doğrudan söylemeyi tercih etmedikleri ve grup uyumundan yana oldukları söylenebilir.

“Ödül ve cezalar, birey yerine bireyin üyesi olduğu gruba verilmelidir” ifadesi, yöneticiler tarafından %43.1 oranında “katılmıyorum” ve %24.4 oranında “kesinlikle katılmıyorum” şeklinde yanıtlanmıştır. Çalışanların motivasyonunu yanlış yönde etkileyebileceği düşüncesiyle, yöneticilerin bireysel hata veya başarılarında bireyin içinde bulunduğu grubun ödüllendirilmesi veya cezalandırılmasının doğru olmadığını düşündükleri söylenebilir.

Güç Mesafesi Boyutunda Yöneticilerin Paylaştıkları Değerler

“İyi bir yönetici, otoriter-babacan (yerine göre hem seven hem döven ama sahip çıkan) biri olmalıdır” ifadesi yöneticiler tarafından %36.6 “tamamen katılıyorum”, %36.6 oranında “kısmen katılıyorum” şeklinde yanıtlanmıştır. Buna göre, yöneticilerin otoriter ve baba imajının önplanda olduğu bir yönetim anlayışını benimsedikleri sonucu çıkarılabilir. Otorite, genelde, emirlerin sorgulanmadan kabul edildiği bir durumu ifade etmekte ise de, yöneticilerin, “babacan yönetici” imajını tercih etmelerinin, “baba” imajının toplumda hoşlanılan ve kabul gören bir değer olması, otoriteyi, gücü temsil etmekle birlikte, koruma ve sahiplenmeyi de temsil etmesinin etkili olduğu düşünülebilir.

“Yöneticilere, statü sahibi kişilere ayrıcalık tanınması normaldir” ifadesi yöneticiler tarafından %37.4 oranında “katılmıyorum” ve %31.7 oranında “kısmen katılıyorum” şeklinde yanıtlanmıştır. “Kesinlikle katılmıyorum” şeklinde yanıtlayanların oranının %17.9 olduğu göz önüne alınırsa, yöneticilerin bu durumu çok normal karşılamadığı sonucuna varılabilir.

“Sağlıklı bir örgüt için hiyerarşi gereklidir” ifadesi yöneticiler tarafından %46.3 oranında “kısmen katılıyorum”, %34.1 oranında “tamamen katılıyorum” şeklinde cevaplanmıştır. Bu durumda, bir örgüt içinde ast-üst ilişkilerini düzenleyen ve temelde ast konumdaki her makamın mutlaka daha üst bir makamın yapısal denetim ve gözetiminde bulunması zorunluluğu olan hiyerarşinin, yöneticiler tarafından gerekli görüldüğü sonucu çıkarılabilir.

“Kurumlarda merkeziyetçi yapılanma önemlidir”, ifadesi yöneticiler tarafından %45.5 oranında “katılmıyorum” şeklinde cevaplanmıştır. Yöneticilerin, güç ve denetimin merkezde toplandığı ve daha çok geleneksel yönetim anlayışına fazla sıcak bakmadıkları sonucu çıkarılabilir.

“Çalışanlar, genelde ne yapmaları gerektiğini ayrıntılı olarak tanımlanmasını bekler” ifadesi yöneticiler tarafından %47.2 oranında “tamamen katılıyorum” şeklinde yanıtlanmıştır. Bu durum, yöneticilerin, çalışanlara yapmaları gereken işler ayrıntılarıyla anlatılmadığı takdirde bir takım problemler çıkabileceğine inandıklarını gösterebilir. Bu durumun, çalışanlara yapılan işlerle ilgili güven eksikliğinden kaynaklandığı da düşünülebilir.

“Çocuklara anne-babaya itaat etmeleri gerektiği öğretilmelidir” ifadesi yöneticiler tarafından %39.8 oranında “kısmen katılıyorum” şeklinde yanıtlanmıştır. Bu ifadeye katılmayan yöneticilerin oranı ise %26.8 ile ikinci sıradadır. Anne-babaya, yöneticiye, büyüklere itaatin önemli bir değer olarak görüldüğü Türk kültüründe, bu ifadeye çoğunluğu teşkil etmemekle birlikte, katılmayanların sayısı da dörtte bir oranındadır.

“Kurumlarda üst yöneticiler ve çalışanların yemekhane giriş-çıkış kapıları, park alanları, vb. yerleri ortak kullanmaları gerekir” ifadesi yöneticiler tarafından %55.3 oranında “tamamen katılıyorum” şeklinde yanıtlanmıştır. Yöneticilerin bu ifadeye çoğunlukla katılmaları, yönetici olduklarından dolayı kendilerine ayrıcalık tanınması gibi bir eğilim içinde olmadıklarını göstermektedir. Buna göre, yöneticilerin sosyal eşitlikten yana olduğu söylenebilir. Bu sonucun 19. maddenin sonuçlarıyla örtüştüğü görülmektedir.

Belirsizlikten Kaçınma Boyutunda Yöneticilerin Paylaştıkları Değerler

“Kurumlarda yapılan işlerle ilgili belirsizlik, tehlikeli olup azaltılması gerekir” ifadesi yöneticiler tarafından %62.6 oranında “tamamen katılıyorum” şeklinde yanıtlanmıştır. Bu tercih, yöneticilerin kurullarla belirlenmiş durumları, belirsiz durumlara tercih ettiklerini göstermektedir.

“Bir kurumda yazılı kurallar çok önemli olup, işler her zaman bu kurallara göre yapılmalıdır” ifadesi yöneticiler tarafından %57.7 oranında “kısmen katılıyorum” şeklinde yanıtlanmıştır. Buna göre yöneticilerin idari kararlar verirken yazılı kuralları önemseydiği ve onlara göre hareket ettikleri sonucuna ulaşılabilir. Buna göre, yöneticilerde belirsizlikten kaçınmanın fazla olduğu söylenebilir. Belirsizlikten kaçınmanın fazla olduğu toplum ve kurumlarda, tüm işlemler açık kurallarla belirlenir ve bunun dışına çıkıldığında problemlerle karşılaşılacağına, riske girileceğine inanılır.

“Yazılı kurallar, gerektiğinde esnetilebilir ve değiştirilebilir” ifadesi yöneticiler tarafından %49.6 oranında “kısmen katılıyorum” şeklinde cevaplanmıştır. Bir önceki ifadeye yazılı kuralların çok önemli olduğu görüşüne karşılık, tamamen katılım olmasa da yöneticilerin gerektiğinde bu kuralların değiştirilebileceğini düşündükleri söylenebilir. Yazılı kurallarla kuşatılmış kurumlarda yöneticilerin inisiyatiflerini kullanma olanaklarının fazla olmayabileceği düşünüldüğünde yöneticilerin bu yargıya kısmen katılmaları normal karşılanabilir.

“İşlerin yapılışıyla ilgili tek bir doğru vardır ve yöneticiler bunu bilir” ifadesi yöneticiler tarafından %47.2 oranında “katılmıyorum” ve %31.7 oranında “kesinlikle katılmıyorum” şeklinde yanıtlanmıştır.

“Çalışanlar, sürekli meşgul edilmeli ve sıkı denetlenmelidir” ifadesi yöneticiler tarafından %48 oranında “katılmıyorum” ve %25.2 oranında “kısmen katılıyorum” şeklinde yanıtlanmıştır. Yöneticilerin genellikle çalışanlar üzerinde aşırı denetim uygulamaktan hoşlanmadıkları düşünülebilir.

“Yöneticiler hiçbir zaman öfke ve duygularını belli etmemelidir” ifadesi % 47 oranında “kısmen katılıyorum” şeklinde cevaplanmıştır.

Üniversite Yöneticilerinin Dört Boyutta Benimsedikleri İdari ve Kültürel Değerler

Ölçekte yer alan 30 değer ifadesi, Hofstede'nin geliştirdiği dört değer boyutuna (dişil-eril, bireyci-toplumcu, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma) göre alt boyutlara ayrıldığında, 1-8 arasındaki maddeler, *dişil-eril* değerleri; 9-17 arasındaki maddeler, *bireyci-toplumcu* değerleri; 18-24 arasındaki maddeler, *güç mesafesi* değer boyutunu; 25-30 arasındaki maddeler ise *belirsizlikten kaçınma* boyutunda yer alan değerleri kapsamaktadır. Yöneticilerin eğilimlerinin boyutlardan hangisi yönünde olduğunu belirlemek amacıyla maddeler ters kodlanarak, değer yargılarına dönüştürülmüş ve kendi içlerinde ortalamaları alınarak analiz edilmiştir. Bu durumda yöneticilerin alt değer boyutlarından hangilerini daha fazla benimsedikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Üniversite yöneticilerinin dört değer boyutunda benimsedikleri değerlerin ortalaması aşağıdaki gibidir:

Dört Alt Değer Boyutuna Göre Yöneticilerin Benimsedikleri Değerler

Değer Grupları	N	Ortalama
Dişil-Eril	123	3.73
Bireyci-Toplumcu	123	3.12
Güç Mesafesi	123	2.84
Belirsizlikten Kaçınma	123	3.10

Yukarıdaki tabloya göre, dişil-eril değer ifadelerinde ortalamanın 3.73 olması, yöneticilerin tercihlerini eril değer ifadelerine katılmama yönünde yapmış oldukları

söylenbilir. Buna göre yöneticilerin dışıl değerler olarak tanımlanan değerleri daha fazla benimsedikleri sonucu çıkartılabilir. Dışıl kültürel değerleri benimseyen toplumlarda, insanlar arası ilişkilere ve insana verilen önem ön planda tutulurken, eril değerlerin benimsendiği toplumlarda, rekabet, başarıya ve kazanma hırsı, yükselme tutkusunu gibi değerlerin ön planda tutulduğu söylenebilir. Değişik zamanlarda, değişik öğrenci grupları üzerinde uygulanan araştırmaların sonuçları, Türk toplumunun eril toplum imajına uymadığını göstermiştir (Sargut, 2001). Bireyci-toplumcu değer boyutunda ise ortalama 3.12 olarak belirlenmiştir. Buna göre yöneticilerin, toplumcu değer boyutuna biraz daha yakın durdukları görülmektedir. Toplumcu değerlere sahip kişiler, kendilerini çalıştıkları kurumun ve grubun bir parçası olarak görürler, grubun çıkarları kendi çıkarlarından daha önemlidir, bireysel kararlardan ziyade grup kararlarının daha isabetli olacağına inanırlar. Güç mesafesi değer boyutunun, 2.84 ortalamaya sahip olduğu belirlenmiştir. Yöneticiler, genellikle tercihlerini güç mesafesinin yüksek olarak kabul edildiği değer ifadelerine katılma yönünde yapmışlardır. Güç mesafesinin yüksek olması, sosyal sistemdeki güç dağılımındaki farklılık ve eşitsizliklerin yöneticiler tarafından doğal karşılandığını gösterebilir. Analizde belirsizlikten kaçınma boyutunda ortalamanın 3.10 olarak çıkması, yöneticilerin tamamen olmasa da kural merkezli olduğu, belirsiz durumların kurumlarda tehlike ve risk oranını arttıracaklarını düşündüklerini gösterebilir. Hofstede (1980)'nin araştırmasında da Türk toplumunda güç mesafesinin yüksek ve belirsizlikten kaçınmanın fazla olduğunu tespit edilmiştir. Bu sonuç, araştırmamızın sonuçlarıyla paralellik göstermektedir.

Yöneticilerin Bireysel Özelliklerine Göre Benimsedikleri İdari ve Kültürel Değerler

Yöneticilerin Cinsiyeti Yönünden Değerler

Aşağıda üniversite yöneticilerinin benimsedikleri idari ve kültürel değerlerin cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin elde edilen bulgu ve yorumlara yer verilmiştir. “İş yaşamında rekabet, işbirliğinden daha yararlıdır” ifadesine, kadın ve erkek yöneticiler tarafından verilen yanıtlar arasında anlamlı bir fark vardır. Erkek yöneticilerin, bu ifadeye verdikleri yanıtların ortalaması 3.18 olduğu halde, kadın yöneticilerin cevaplarının ortalamasının 4.00 olduğu belirlenmiştir. Buna göre kadınlar, iş yaşamında rekabetin işbirliğinden daha yararlı olduğu fikrine katılmazken, erkek yöneticilerin genelde iş yaşamında rekabetin daha yararlı olduğunu düşündükleri sonucuna varılabilir. Bu sonuç, Hofstede (1980)'nin araştırmasında, rekabetin erkeklere ait bir değer olduğu teziyle paralellik göstermektedir.

“Çocuklara anne-babaya itaat etmeleri gerektiği öğretilmelidir” ifadesine kadın ve erkek yöneticiler tarafından verilen yanıtlar arasında anlamlı bir fark vardır. Kadın yöneticilerin bu ifadeye katılma ortalamasının 3.11 olması, bu yargıya katılmama yönünde bir eğilim olduğunu gösterirken, erkek yöneticilerin yanıtlarının ortalamasının 2.55 olması, yanıtlarının genellikle “kısmen katılıyorum” veya “kararsızım” şeklinde olduğunu göstermektedir. Buna göre, hala ataerkil aile düzeninin izlerinin görüldüğü toplumumuzda erkeklerin itaati ön planda tutmalarının normal olduğu düşünülebilir.

Bulgular bütünde değerlendirildiğinde, yöneticilerin eril ve dışıl değerleri tercih etmeleriyle cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bu boyutta yer alan ifadelere verilen cevapların ortalaması, kadın yöneticilerde 3.69, erkek yöneticilerde ise 3.83 olmuştur. Yöneticilerin dışıl-eril değerleri benimsemeleriyle ilgili görüşleri, t testi ile analiz edildiğinde, cinsiyetlerine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Yöneticilerin bireyci-toplumcu değerler boyutunda yer alan ifadelerle verdikleri cevapların ortalaması kadın yöneticilerde 3.08, erkek yöneticilerde ise 3.82 olmuştur. Yöneticilerin cinsiyetlerine göre bireyci-toplumcu değerleri benimseme durumları t testi ile karşılaştırıldığında, kadınlar ve erkekler arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmuştur ($P<0.05$). Buna göre, kadın yöneticilerin bir önceki analizde erkeklere göre daha fazla işbirliğini tercih ettikleri halde, daha bireyci değerleri benimsemeleri, işbirliğinin bireysel amaçlarına ulaşmada önemli olduğunu gösterebilir.

Yöneticilerin güç mesafesi boyutunda yer alan ifadelerle verilen cevaplarının ortalaması kadın yöneticilerde 2.84, erkek yöneticilerde ise 2.82 olmuştur. Yöneticilerin güç mesafesiyle ilgili görüşleri, cinsiyetlerine göre analiz edildiğinde, istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde bir fark bulunmamıştır.

Yöneticilerin belirsizlikten kaçınma boyutunda yer alan ifadelerle verdikleri cevapların ortalaması kadın yöneticilerde 3.13, erkek yöneticilerde ise 3.05 olmuştur. Yöneticilerin belirsizlikten kaçınmayla ilgili görüşleri, cinsiyetlerine göre analiz edildiğinde, istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde bir fark bulunmamıştır.

Yöneticilerin Kıdemi Yönünden Değerler

Üniversite yöneticilerinin benimsedikleri idari ve kültürel değerlerin kıdem değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin elde edilen bulgulara göre, sadece 29. maddede yer alan, “çalışanlar, sürekli meşgul edilmeli ve sıkı denetlenmelidir” ifadesinde gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Buna göre, kıdemi 0-3 yıl arasında olan yöneticilerin bu ifadeye verdikleri yanıtların ortalaması 3.17, kıdemi 4-9 yıl arasında olan yöneticilerin ortalaması 3.48’dir. Kıdemi 10 yıl ve yukarı olan yöneticilerin verdikleri yanıtların ortalamasının ise 3.81 olduğu görülmüştür. Buna göre kıdemi 0-3 yıl olan yöneticilerin, kıdemi 10 ve yukarı olan yöneticilere oranla daha sıkı denetimden yana olduğunu, kıdem artmasıyla yakın denetim düşüncesinin azaldığı ve yöneticilerin çalışanlara daha rahat bir çalışma ortamı sağlama eğiliminde oldukları söylenebilir.

Yöneticilerin kıdemlerine göre dışil-eril değerlere ilişkin cevaplarının ortalaması yukarıdaki gruplar itibariyle sırayla 3.72, 3.80, 3.66 olmuştur. Yöneticilerin kıdemlerine göre bulgular anova testi ile analiz edildiğinde, gruplar arasında istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde bir fark bulunmamıştır. Yöneticilerin kıdemlerine göre bireyci-toplumcu değerlere ilişkin cevaplarının ortalaması gruplar itibariyle sırayla, 3.12, 3.14, 3.09 olmuştur. Yöneticilerin bireyci-toplumcu değerleri benimsemeleriyle ilgili görüşleri, kıdemlerine göre anova testi ile analiz edildiğinde, istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde bir fark bulunmamıştır. Yöneticilerin kıdemlerine göre güç mesafesiyle ilgili değerlere ilişkin cevaplarının ortalaması, gruplar itibariyle sırayla, 2.94, 2.75, 2.85 olmuştur. Yöneticilerin güç mesafesiyle ilgili görüşleri, kıdemlerine göre anova testi ile analiz edildiğinde, istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde bir fark bulunmamıştır. Yöneticilerin kıdemlerine göre belirsizlikten kaçınma ile ilgili değerlere ilişkin cevaplarının ortalaması gruplar itibariyle sırayla, 3.01, 3.17, 3.10 olmuştur. Yöneticilerin belirsizlikten kaçınmayla ilgili görüşleri, kıdemlerine göre anova testi ile analiz edildiğinde, istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde bir fark bulunmamıştır.

Yöneticilerin Yaşı Yönünden Değerler

Üniversite yöneticilerinin benimsedikleri idari ve kültürel değerlere ilişkin bulgular, yaş değişkenine göre analiz edildiğinde 6, 12, 17, 20 ve 26. maddelerde gruplar arasında anlamlı düzeyde farklılık olduğu belirlenmiştir ($P<0.05$). 6. maddede,

“iş yaşamında rekabet, işbirliğinden daha yararlıdır” ifadesinde yaş değişkenine göre yöneticilerin arasında anlamlı bir fark vardır. Bu ifadeye 41-50 yaş arasında bulunan yöneticilerin verdikleri yanıtların ortalamasının 3.74 olması, bu yöneticileri diğer gruplardaki yöneticilerden ayırmakta ve 41-50 yaş arasındaki yöneticilerin iş yaşamında rekabeti değil, işbirliğini tercih ettiklerini göstermektedir. En fazla rekabetten yana olan grubun ortalaması ise 2.79 ile 30-40 yaş arasındaki yöneticiler olduğu görülmektedir. 12. maddede, “görev, ilişkilerden önce gelir” ifadesinde yaş değişkenine göre gruplar arasında anlamlı bir fark vardır. Bu ifadeye 51 yaş üzeri yöneticilerin verdikleri yanıtların ortalaması 1.45, 41-50 yaş arasındaki yöneticilerin ortalaması 1.65 ve 30-40 yaş arasındaki yöneticilerin ortalaması ise 2.16’dır. Ortalamaların yaş grupları arasında katlanarak artması, yaş ile görev merkezlilik arasında paralel bir artış olduğunu göstermektedir. 51 ve üzeri yaşlardaki yöneticilerin verdikleri yanıtlar “tamamen katılıyorum” seçeneğinde yoğunlaşırken, orta yaş veya yaşı genç olan yöneticiler “kısmen katılıyorum” seçeneğinde yoğunlaşmaktadırlar. Bu ifadeyi bütün yaş gruplarında “kesinlikle katılmıyorum” diye yanıtlayan yönetici yoktur. 17. maddede, “ödül ve cezalar birey yerine bireyin üyesi olduğu gruba verilmelidir” ifadesine verilen cevaplar, yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Farklılık, özellikle 30-40 yaş yöneticilerle 41-50 yaş yöneticiler arasında görülmektedir. Genellikle bireyi bir grubun üyesi olarak algılayan 30-40 yaş arası yöneticiler, bu yargı karşısında 3.16 ortalama ile “kararsız” olduklarını belirtmişler, yaşları 41-50 arası olan yöneticiler ise, 3.93 ortalama ile “katılmıyorum” seçeneğinde yoğunlaşarak bireylerin yaptıkları işlerden sorumlu tutulmaları gerektiğini belirtmişlerdir. 20. maddede, “sağlıklı bir örgüt için hiyerarşi gereklidir” ifadesine verilen cevaplar arasında yaş değişkenine göre anlamlı bir fark vardır. Bu fark, özellikle yaşları 30-40 olan yöneticilerle yaşları 51 ve üzeri olan yöneticiler arasında ortaya çıkmaktadır. 51 ve yukarı yaştaki yöneticilerin bu ifadeye verdikleri yanıtların ortalaması 1.68’dir. 30-40 yaşları arasındaki yöneticilerin ortalaması ise 2.58 olarak belirlenmiştir. Buna göre, yaşları genç olan yöneticiler, hiyerarşik yapılanmaya fazla sıcak bakmadıkları halde, yaşları 51 ve yukarı olan yöneticilerin bunun gereğine inandıkları söylenebilir. 26. maddede, “bir kurumda yazılı kurallar çok önemli olup, işler her zaman bu kurallara göre yapılmalıdır” ifadesine verilen cevaplar arasında yaş değişkenine göre anlamlı bir fark vardır. Yaşları 30-40 arasında bulunan yöneticilerin bu ifadeye verdikleri yanıtların ortalaması 3.00, yaşları 41-50 olan yöneticilerin ortalaması 2.37’dir. Yaşları 51 ve yukarı olan yöneticilerin ortalaması ise 2.28 olarak belirlenmiştir. Buna göre örgütlerde kuralların gerekli olduğuna en fazla inanan grubun 51 ve yukarı yaş grubundaki yöneticiler olduğu görülmektedir.

Bulgular bütünde değerlendirildiğinde yöneticilerin yaşlarına göre dişil-eril değerleri benimseme durumlarına ilişkin bulguların ortalamaları, 30-40, 41-50 ve 51 üzeri yaş gruplarına göre sırasıyla, 3.70, 3.85, 3.64 olmuştur. Gruplar arasında yapılan karşılaştırma anova testiyle analiz edildiğinde yaş grupları arasında dişil-eril değerleri benimseme yönünden anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Yöneticilerin yaşlarına göre bireyci-toplumcu değerleri benimseme durumlarına ilişkin bulguların ortalamaları 30-40, 41-50 ve 51 üzeri yaş gruplarına göre sırasıyla, 3.26, 3.14, 3.05 olmuştur. Yapılan anova testinde yöneticilerin, yaşlarına göre güç mesafesiyle ilgili görüşleri arasında anlamlı bir fark olduğu belirlenmiştir. Bu farklılık, yaşları 30-40 arasında olan yöneticilerle 51 ve yukarı yaş arasındaki yöneticiler arasındadır. Buna göre, yaşları 51 ve yukarı olan yöneticilerin yaşları 30-40 arasında olan yöneticilere göre bireyci değerleri daha fazla benimsedikleri ortaya çıkmaktadır. Yaşları 30-40 arasında yer alan yöneticiler, genellikle bireyleri bir grubun üyeleri olarak görmekte ve işbirliğinden yana oldukları ortaya çıkmaktadır.

Yöneticilerin yaşlarına göre güç mesafesi boyutundaki değerleri benimseme durumlarına ilişkin bulguların ortalamaları, 30-40, 41-50 ve 51 üzeri yaş gruplarına göre sırasıyla, 3.07, 2.88, 2.71 olmuştur. Yöneticilerin, yaşlarına göre güç mesafesiyle ilgili görüşleri arasında anlamlı bir fark olduğu belirlenmiştir. Bu fark, yaşları 30-40 arasında olan yöneticilerle 51 ve yukarı yaş arasındaki yöneticiler arasındadır. Buna göre, yaşları 51 ve yukarı olan yöneticilerin, yaşları 30-40 arasında olan yöneticilere göre bireyci değerleri daha fazla benimsedikleri ortaya çıkmaktadır. Yaşları 30-40 arasında yer alan yöneticiler, genellikle bireyleri bir grubun üyeleri olarak görmekte ve iş birliğinden yana olmaktadır. Bu fark, yaşları 30-40 olan yöneticilerle yaşları 51 ve yukarı olan yöneticiler arasındadır. Buna göre, yaşları 51 ve yukarı olan yöneticiler statü farklılığından doğan, yönetici-çalışan arasındaki eşitsizliğin doğal olduğunu ifade eden değerleri, yaşları 30-40 olan yöneticilere göre daha normal karşılamaktadırlar.

Bulgular bütünde değerlendirildiğinde yöneticilerin yaşlarına göre belirsizlikten kaçınma boyutundaki değerleri benimseme durumlarına ilişkin bulguların ortalamaları, 30-40, 41-50 ve 51 üzeri yaş gruplarına göre sırasıyla, 3.14, 3.10, 3.13 olmuştur. Yöneticilerin belirsizlikten kaçınmayla ilgili görüşleri, yaş gruplarına göre anova testi ile analiz edildiğinde, aralarında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Yöneticilerin Unvanı Yönünden Değerler

Üniversite yöneticilerinin benimsedikleri idari ve kültürel değerler arasında, unvan değişkeni açısından 16. ve 21. maddelerde anlamlı fark vardır. 16. maddede “kişilerin hatalarını doğrudan yüzlerine söylemek yerine uyum muhafaza edilmelidir” ifadesinde idari unvan değişkeni açısından anlamlı bir fark vardır. Dekanların bu ifadeye verdikleri yanıtların ortalaması 2.43, dekan yardımcılarının ortalaması 3.12, müdürlerin 3.31, bölüm başkanlarının ise 2.57’dir. Buna göre, dekanların kişilerin hatalarını doğrudan yüzlerine söylemek yerine uyumu muhafaza etmekten yana olduklarını, grup uyumuna önem verdiklerini; ortalaması “katılmıyorum” seçeneğine daha yakın olan müdürlerin ise kişilerin hatalarını doğrudan yüzlerine söylemeyi tercih ettikleri söylenebilir. 21. maddede, “kurumlarda merkezîyetçi yapı önemlidir” ifadesine verilen cevaplar arasında idari unvan değişkeni açısından anlamlı bir fark vardır. Dekan yardımcılarının bu ifadeye verdikleri yanıtların ortalamasının 4.20 olması, merkezîyetçi yapılanmaya diğer yöneticiler kadar sıcak bakmadıklarını göstermektedir. Bu grup içinde merkezîyetçi yapının önemli olduğunu diğer yöneticilere göre uygun gören ve ortalamaları 3.31 olan yöneticilerin müdürler olduğu görülmektedir.

Bulgular bütünde değerlendirildiğinde yöneticilerin idari unvanlarına göre eril-dişil değerleri benimseme durumlarına ilişkin bulguların ortalamaları, dekan, dekan yard, müdür, bölüm başkanı gruplarına göre sırasıyla, 3.79, 3.79, 3.79, 3.69 olmuştur. Yöneticilerin dişil-eril değerleri benimsemeleri, idari unvanlarına göre anova testi ile analiz edildiğinde, istatistiksel açıdan gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Yöneticilerin idari unvanlarına göre bireyci-toplumcu değerleri benimseme durumlarına ilişkin bulguların ortalamaları dekan, dekan yard, müdür, bölüm başkanı gruplarına göre sırasıyla, 3.02, 3.06, 3.11, 3.16 olmuştur. Gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Yöneticilerin belirsizlikten kaçınmayla ilgili görüşleri, idari unvanlarına göre anova testi ile analiz edildiğinde, istatistiksel açıdan gruplar arasında anlamlı düzeyde bir fark bulunmamıştır. Yöneticilerin idari unvanlarına göre güç mesafesiyle ilgili değerleri benimseme durumlarına ilişkin bulguların ortalamaları dekan, dekan yard, müdür, bölüm başkanı gruplarına göre sırasıyla, 2.71, 3.13, 2.84, 2.75 olmuştur. Yöneticilerin idari unvanlarına göre güç mesafesiyle ilgili görüşleri açısından gruplar arasında anlamlı bir fark vardır. (p<0.05). Fark, bölüm başkanlarıyla dekan yardımcılarını

arasında oluşmuştur. Buna göre bölüm başkanları, statü farklılığından doğan, yönetici-çalışan arasındaki eşitsizliğin doğal olduğunu ifade eden değerleri, dekan yardımcılarında oranla daha normal karşılamaktadırlar.

Yöneticilerin Yurt Dışında Eğitim Alması Yönünden Değerler

Üniversite yöneticilerinin idari ve kültürel değerleri benimsemelerinde yurt dışında eğitim almalarından kaynaklanan bir farklılık olup olmadığına ilişkin elde edilen bulgulara ve dört değer boyutunda yapılan karşılaştırmalara göre, eğitimlerini yurt içinde tamamlayan yöneticilerle eğitim yaşamlarının bir bölümünde yurt dışında eğitim alıp, farklı kültürlerle tanışan yöneticilerin, benimsedikleri idari ve kültürel değerleri arasında anlamlı farklılık olmadığı belirlenmiştir. Bu sonuç, insanların değer sistemlerinin erken yaşlardan itibaren kazanıldığına ilişkin tezleri desteklemektedir.

Yöneticilerin Eğitim Alanları Yönünden Değerler

Üniversite yöneticilerinin benimsedikleri idari ve kültürel değerlerin eğitim aldıkları alanlara göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin elde edilen bulgulara göre, eğitim aldıkları alanlar açısından üniversite yöneticilerinin benimsedikleri idari ve kültürel değerler, 12. ve 26. maddelerde anlamlı bir farklılık göstermektedir. 12. maddede, “görev ilişkilerden önce gelir” ifadesine sağlık-teknik-fen bilimleri alanında eğitim alan yöneticilerin verdikleri yanıtların ortalamasının 1.45 olup “kısmen katılıyorum” seçeneğine yakın olduğu görülmektedir. Sosyal-beşeri bilimler alanında eğitim alan yöneticilerin ortalaması ise 1.79 olup bu ifadeye sağlık-teknik-fen bilimleri alanında eğitim alan yöneticiler kadar katılmamaktadırlar. Buna göre, sağlık-teknik-fen bilimlerinde eğitim alan yöneticilerin, daha görev merkezli, sosyal-beşeri bilimler alanında eğitim alan yöneticilerin ise daha ilişki merkezli düşündüğü söylenebilir. 26. maddede, “bir kurumda yazılı kurallar çok önemli olup, işler her zaman bu kurallara göre yapılmalıdır” ifadesini, sağlık-teknik-fen bilimleri alanlarında eğitim almış yöneticilerin verdikleri yanıtların ortalaması 2.17, sosyal-beşeri bilimler alanında eğitim alan yöneticilerin ortalaması ise 2.59’dur. Bu ifadeye, sağlık-teknik-fen bilimlerinde “kesinlikle katılmıyorum” yanıtına rastlanmadığı görülmüştür. Buna göre, sağlık-teknik-fen bilimlerinde eğitim alan yöneticilerin, örgütlerde yazılı kuralları daha fazla önemsedikleri söylenebilir.

Bulgular bütünde değerlendirildiğinde yöneticilerin eğitim aldıkları alanlara göre dışıl-eril değerleri benimsemelerine ilişkin görüşlerinin ortalaması, sağlık-teknik-fen alanlarında eğitim alanlarda ortalama 3.63, sosyal-beşeri alanlarda eğitim alanlarda ise ortalama 3.81 olmuştur. Yöneticilerin dışıl-eril değerleri benimsemeleri, eğitim aldıkları alanlara göre t testi ile analiz edildiğinde, istatistiksel açıdan anlamlı bir fark vardır ($P < 0,05$). Buna göre sosyal-beşeri bilimler alanında eğitim alan yöneticiler, dışıl değerleri, sağlık-teknik-fen bilimlerinde eğitim alan yöneticilerden daha fazla benimsemektedirler.

Yöneticilerin eğitim aldıkları alanlara göre bireyci-toplumcu değerleri benimsemelerine ilişkin görüşlerinin ortalaması, sağlık-teknik-fen alanlarında eğitim alanlarda ortalama 3.12, sosyal-beşeri alanlarda eğitim alanlarda ise ortalama 3.12 olmuştur. Yöneticilerin dışıl-eril değerleri benimsemeleri, eğitim aldıkları alanlara göre t testi ile analiz edildiğinde, gruplar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Yöneticilerin eğitim aldıkları alanlara göre güç mesafesi boyutundaki değerleri benimsemelerine ilişkin görüşlerinin ortalaması, sağlık-teknik-fen alanlarında eğitim alanlarda ortalama 3.12, sosyal-beşeri alanlarda eğitim alanlarda ise ortalama 3.12

olmuştur. Yöneticilerin güç mesafesi boyutundaki değerleri benimsemeleri, eğitim aldıkları alanlara göre t testi ile analiz edildiğinde, istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Yöneticilerin eğitim aldıkları alanlara göre belirsizlikten kaçınma boyutundaki değerleri benimsemelerine ilişkin görüşlerinin ortalaması, sağlık-teknik-fen alanlarında eğitim alanlarda ortalama 3.12, sosyal-beşeri alanlarda eğitim alanlarda ise ortalama 3.12 olmuştur. Yöneticilerin bu boyutaki değerleri benimsemeleri, eğitim aldıkları alanlara göre t testi ile analiz edildiğinde, gruplar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmamıştır.

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

SONUÇLAR

İnsanların değer yargıları, yaşadıkları toplumun kabul görmüş değer yargılarından ve insan ilişkilerinden etkilenmektedir. Yönetim açısından düşünüldüğünde, bir kurumun yöneten kişiler doğal olarak kendi değerlerinin, kendi doğrularının ve önceliklerinin kurumda etkili olmasını isteyebilir. Ancak kendi doğrularıyla kurumun, çalışanların ve toplumun doğrularının çatışmamasına da dikkat etmek zorundadırlar. Ayrıca, bir kurumda uyulması gereken kurallar, yönetmelikler, kurum kültürü gibi etkenler, yöneticinin kendi değerlerini tam olarak yansıtmamasına engel olabilmektedir. Bu araştırmada, üniversite yöneticilerinin benimsedikleri idari ve kültürel değerler belirlenmeye çalışılmış ve genel olarak aşağıda belirtilen sonuçlara ulaşılmıştır. Ancak bütün sosyal bilimlerde olduğu gibi bu araştırmada da ulaşılan sonuçların genellenmesinde ihtiyatlı davranılması gerekir.

1. Genel olarak yöneticiler için insanlar arası ilişkiler önem taşımaktadır. Bu durum, yöneticilerin bireysel özelliklerine (yaş, cinsiyet, kıdem, eğitim alanları, idari unvan ve yurtdışı eğitimi) göre farklılık göstermemektedir.

2. Yöneticiler, iş yaşamlarında maddi kazancı ve yükselmeyi ön planda görmemekte, işlerini sevdiğileri için yapmaktadırlar.

3. Yöneticiler, kendilerine makamlarından ve statülerinden dolayı ayrıcalık tanınması gerekmediğini düşünmekte ve sosyal eşitlikten yana görünmektedirler.

4. Yöneticiler, genelde hiyerarşik yapılanmanın gerekli olduğunu belirtmelerine rağmen, yaş değişkeni önemli farklılık yaratmaktadır. Yaşları 30-40 arası olan yöneticiler, genelde hiyerarşik yapılanmanın pek gerekli olmadığını düşünürken, 51 ve yukarı yaşlar arasındaki yöneticiler için bu durum daha fazla önem taşımaktadır. Kıdem arttıkça hiyerarşiye daha fazla önem verilmektedir.

5. Yöneticiler, iş yaşamında genelde işbirliğini tercih etmektedirler. Ancak, kadın yöneticiler işbirliğini daha önemli görürken, erkekler ve yaşları 30-40 arasında olan yöneticiler rekabeti işbirliğine tercih etmektedirler.

6. Yöneticiler, kurumlarında çıkan çatışmaları uzlaşmayla çözmek eğilimindedirler. Bu nedenle, kişilerin hatalarını yüzlerine söylemek yerine, grup uyumunu muhafaza etmeyi tercih etmektedirler.

7. Yöneticiler, genelde merkezîyetçi yapılanmadan yana değillerdir.

8. Yöneticiler, grup üyeliğine ve biz kavramına önem vermektedirler.

9. Yöneticiler, genelde kurumlarını otoriter bir baba gibi yönetmelerinin doğru olduğunu düşünmekle birlikte, uzlaştırıcı, korumacı, eşitlikçi değerleri benimseyen ılımlı bir yönetici imajına sahiptir.

10. Yöneticiler, tek başına alınan kararların sağlıklı olmadığını düşünmektedirler.

11. Yöneticiler, genel olarak yazılı kuralları bir kurum için önemli bulmakta ve çalışanlara yapacakları işleri detaylarıyla açıklamak gerektiğini düşünmekte, belirsiz durumlardan kaçınmayı ve risk almamayı tercih etmektedirler.

Yukarıdaki sonuçlar, Hofstede (1980) 'nin Türkiye'deki yöneticilere has özellikler olarak tanımladığı dişil değerler (insan ilişkilerine önem vermeleri, kavga ortamından, rekabetten, öfkeden uzak durmaları) gibi özellikler, üniversite yöneticileri için de geçerlidir. Bu araştırmada eril-dişil değerlerin benimsenmesinde tek anlamlı fark, yöneticilerin eğitim aldıkları alanlar arasında ortaya çıkmıştır. Eğitimlerini sosyal-beşeri alanlarda yapan yöneticiler, eğitimlerini sağlık-teknik-fen alanlarında yapan yöneticilere göre, dişil değerleri daha fazla benimseme eğilimindedir. Yine Hofstede'nin araştırmalarına paralel olarak güç mesafesinin yükseğe yakın olduğu, özellikle yaş ve görev değişkenlerinin bu konuda anlamlı bir fark yarattığı görülmektedir. Yaşları 51 ve üzeri olan yöneticiler, bölüm başkanları ve müdürler, statü farklılığından doğan yönetici-çalışan arasındaki gücün dağılımındaki eşitsizliği normal karşılama eğilimindedirler. Yurt dışında eğitim almaları, yöneticilerin değerlerinde anlamlı bir fark yaratmamaktadır. Bu da bireyin değerlerinin oluşumunda, hayatının ilk dönemlerinde içinde bulunduğu ailenin ve toplumun etkili olduğunu, değerlerin daha sonra yaşanan kültürlerden pek fazla etkilenmediğini göstermektedir. Genel olarak üniversite yöneticilerinin benimsedikleri idari ve kültürel değerlerin, Türk toplumunun kültürel değerleriyle uyum gösterdiği söylenebilir.

ÖNERİLER

1. Bu araştırmanın, yöneticilerin benimsedikleri değerlerle ilgili gerçeği yansıtması amaçlansa da, insanların gerçek değerlerine ulaşma zorluğu bilinen bir gerçektir. Bu zorluğu aşmanın bir yolu olarak yöneticilerin davranışları, kullandıkları dil, olaylara bakış açıları, kurumlarında oluşan iklim ve onları bu şekilde davranmaya iten nedenler, uzun süreli gözlem yoluyla tespit edilebilir, kendileriyle görüşmeler yapılarak daha sağlıklı sonuçlara ulaşılabilir. Anket tekniğinin sınırlılıkları, onların anlatmak istediklerini de sınırlandırabilmektedir. Bu sebeple, bundan sonra yapılacak araştırmalarda nitel araştırma yöntemiyle veri toplanması daha uygun olabilir.

2. Bu araştırmanın devamı olarak, üniversitelerde çalışanların algılarına göre, yöneticilerin bu değer yargılarını kurumlarını yönetirken ne ölçüde yansıtıp yansıtmadıkları araştırılabilir.

3. Türk üniversite yöneticilerinin değerleri üzerinde, Türkiye yüksek öğretim kurumunun yapı ve işleyişiyle siyasi ve sosyal değerlerin etkili olup olmadığı araştırılabilir.

4. Örgütler ve yönetim açısından değer çatışmalarının ortaya çıkardığı sorunlar ve bu sorunların çalışanlar ve yöneticilerin motivasyonunu ne yönde etkilediği araştırılabilir.

5. Türkiye'deki özel üniversitelerle devlet üniversitelerinde görev yapan yöneticilerin benimsedikleri idari ve kültürel değerler karşılaştırılabilir ve nedenleri araştırılabilir.

KAYNAKÇA

ALLAİRE, Y. & FİRSİROTU, M. (1984). *Theories of Organizational Culture*. Organization Studies, 5 (39), 193-226.

AYRAL, E. (1992). *Akademisyenlerin Çalışmayla İlgili Değerleri*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

- BERBEROĞLU, G. (1991). **Karşılaştırmalı Yönetim: Kültürel Özelliklerin Yönetime Etkileri**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- ÇELİK, V. (2000). **Eğitimsel Liderlik** (2.Baskı). Ankara: Pegem Yayınları.
- CRAY, D., & MALLORY, G. (1998). **Making Sence of Managing Culture**. London: International Thomson Business Press.
- DİMMOCK, C. (1993). **School-Based Management and School Effectiveness**. Kent: Mackays of Chatham.
- DRUCKER, P. (1985). **Management Task, Responsibilities and Practices**. NY: Harper and Row.
- DRUCKER, P. (2000). **21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları**. (Çev. İ. Bahçivangil, G. Gorbun). İstanbul: Epsilon.
- ERDOĞAN, İ. (1975). **Kültürün Yönetim Fonksiyonlarının Uygulanmasına Etkisi ve Faktör Analizi Yöntemi ile Bir Araştırma**. İstanbul: Sermet Matbaası.
- ERÇETİN, Ş. (2000). **İlköğretim Okulları Hangi Değerlerle Yönetiliyor**. Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 10 (1), 31-43.
- ERTEKİN, Y. (1978). **Örgüt İklimi**. Ankara : TODAİE .
- FLOWERS, H., & DİĞERLERİ (1975). **Managerial Values for Working**. NY: Amacom.
- GÜVEN, A.S. (1996). **Üniversitelerde Örgüt Kültürü**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü., Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- HEGARTY, W.H., & SİMS, H.P. Jr. (1978). **Some Determinants Of Ethical Decision Behavior: An Experiment**. Journal of Applied Psychology, 63, 451- 457.
- HOFSTEDE, G. (1980). **Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values**. California: Sage.
- HOFSTEDE, G., & Diğeri (1990). **Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across 20 Cases**. Administrative Science Quarterly, 35, 286-316.
- HOFSTEDE, G. (1991). **Cultures and Organizations**. England: McGraw-Hill Book.
- KORKUT, H. (1992). **Üniversite Akademik Yöneticilerinin Liderlik Davranışları**, Ankara: Amme İdaresi Dergisi, 25(1) 164.
- LOCKE, E. A. (1976). **The Nature and Consequences of Job Satisfaction**. In M. D. Dunnette (Ed.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Chicago: Rand McNally.
- MEGLİNO, B.M., & RAVLİN, E.C. (1998). **Individual Values in Organizations: Concepts, Controversies, and Research**, Journal of Management, 24 (3), 351-389.
- OKTAY, M. (1997). **Turkish Business Life**. İstanbul: İstanbul Sanayi Odası Yayınları.
- ÖZEN, Ş. (1996). **Bürokratik Kültür**. Ankara: TODAİE.
- ÖZKALP, E. (1990). **Örgütsel Davranış**. Eskişehir: Etam.
- ÖZKALP, E. (2000). **Türkiye'de Yönetim ve Gelişen Kültür Boyutu**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, 16 (1-2), 469-488.
- ROBBİNS, S. (1994). **Örgütsel Davranışın Temelleri**. (Çev. S.A. Öztürk) Eskişehir: Etam.
- ROKEACH, M. (1973). **The Nature of Human Values**. NY: Free Press.

- RONEN, S. (1978). **Personal Values: A Basis For Work Motivational Set And Work Attitude**. Organizational Behavior and Human Performance, 21, 80-107.
- SABUNCUOĞLU, Z. & ÖZKALP, E. (1989). **Örgütlerde Davranış**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- SABUNCUOĞLU, Z. & TÜZ, M. (1998). **Örgütsel Psikoloji**. (3.Baskı), Bursa: Alfa Yayınları.
- SARGUT, S. (2001) **Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim**. Ankara: İmge Kitabevi.
- SCHNAKE, M. (1990). **Human Relations**. Merrill Publishing Com.
- SERGIOVANNİ, T. & STARRAT, R. (1988). **Supervision Human Perspectives**. England: McGraw-Hill.
- SERGIOVANNİ, T. (1995). **The Principalsip: A Reflective Practice Perspective**. Texas: San Antonia, Trinity University Press.
- ŞİŞMAN, M. (1995). **Örgüt Kavramının Kültürel Açından Çözümlemesi ve Eğitim Örgütleri**. Eğitim Yönetimi, 1 (1), 79-94.
- ŞİŞMAN, M. (2002). **Örgütler ve Kültürler**, Ankara: Pegema.
- WATSON, J. G. & WILLIAMS, J. (1977). **Relationship Between Managerial Values and Managerial Success of Black and White Managers**. Journal of Applied Psychology, 62, 203-207.

EK: YÖNETİCİLERİN BENİMSEDİKLERİ İDARİ VE KÜLTÜREL DEĞERLER ANKETİ

Aşağıda yer alan kişisel maddelerin karşısına size uygun olan durumları yazınız lütfen.	
1. Yaşınız:	
2. Cinsiyetiniz: E K	
3. Yöneticilik kıdeminiz:	
4. Bulduğunuz birimdeki yöneticilik göreviniz:	
Dekan	
Dekan Yardımcısı	
Müdür	
Bölüm Başkanı	
5. Öğrenim durumunuz:	
Okul Adı Bitirilen Program	
Lise	
Üniversite	
Yüksek Lisans	
Doktora	
Aşağıda verilen yargılara ne ölçüde katıldığınızı ölçek üzerinde işaretleyiniz lütfen.	

1) Tamamen katılıyorum 2) Kısmen katılıyorum 3) Kararsızım 4) Katılmıyorum 5) Kesinlikle katılmıyorum					
Yargılar	Tamamen katılıyorum	Kısmen katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
1. Bir kurumda insanlar arası ilişkiler önemlidir.	1	2	3	4	5
2. Çalışanlar arasındaki ilişkiler duygusalıktan uzak, mesafeli olmalıdır.	1	2	3	4	5
3. Toplumsal yaşamda en önemli değer maddî kazanç ve yükselme olmalıdır.	1	2	3	4	5

**ÜNİVERSİTE YÖNETİCİLERİNİN BENİMSEDİKLERİ
İDARİ VE KÜLTÜREL DEĞERLER**

4. Yöneticilerin kendilerine fazlasıyla güvenmesi normaldir.	1	2	3	4	5
5. Toplumsal yaşamda güçlüler desteklenmelidir.	1	2	3	4	5
6. İş yaşamında rekabet, işbirliğinden daha yararlıdır.	1	2	3	4	5
t 7. İnsanın hoşlandığı işi yapması kariyerinden daha önemlidir.	1	2	3	4	5
8. Çatışmalar ancak savaşılar ve kavga ederek çözümlenebilir.	1	2	3	4	5
9. Tek başına alınan kararlar, grup kararlarından daha isabetlidir.	1	2	3	4	5
10. Çalışan-yönetici ilişkisi, karşılıklı çıkarlara dayanır.	1	2	3	4	5
t 11. Çocuklara "ben" yerine "biz" kavramı öğretilmelidir.	1	2	3	4	5
12. Görev, ilişkilerden önce gelir.	1	2	3	4	5
t 13. Diplomalara, daha yüksek statü gruplarına girmeyi sağlar.	1	2	3	4	5
14. Diplomalara, ekonomik değeri ve kendine saygıyı artırır.	1	2	3	4	5
15. Kişinin düşündüğünü söylemesi, onun dürüst olduğunu gösterir.	1	2	3	4	5
t 16. Kişilerin hatalarını doğrudan yüzlerine söylemek yerine uyum muhafaza edilmelidir.	1	2	3	4	5
t 17. Ödül ve cezalar birey yerine bireyin üyesi olduğu gruba verilmelidir.	1	2	3	4	5
18. İyi bir yönetici, otoriter-babacan (yerine göre hem seven hem döven ama sahip çıkan) biri olmalıdır	1	2	3	4	5
19. Yöneticilere, statü sahibi kişilere ayrıcalık tanınması normaldir.	1	2	3	4	5
20. Sağlıklı bir örgüt için hiyerarşi gereklidir.	1	2	3	4	5
21. Kurumlarda merkezîyetçi yapılanma önemlidir.	1	2	3	4	5
22. Çalışanlar genelde, ne yapmaları gerektiğinin ayrıntılı olarak tanımlanmasını bekler.	1	2	3	4	5
23. Çocuklara anne-babaya itaat etmeleri gerektiği öğretilmelidir.	1	2	3	4	5
t 24. Kurumlarda üst yöneticiler ve çalışanların yemekhane, giriş-çıkış kapıları, park alanları, vb. yerleri ortak kullanmaları gerekir	1	2	3	4	5
25. Kurumlarda yapılan işlerle ilgili belirsizlik, tehlikeli olup azaltılması gerekir.	1	2	3	4	5
26. Bir kurumda yazılı kurallar çok önemli olup, işler her zaman bu kurallara göre yapılmalıdır.	1	2	3	4	5
t 27. Yazılı kurallar gerektiğinde esnetilebilir ve değiştirilebilir.	1	2	3	4	5
28. İşlerin yapılışlarıyla ilgili tek bir doğru vardır ve yöneticiler bunu bilir.	1	2	3	4	5
29. Çalışanlar sürekli meşgul edilmeli ve sürekli denetlenmelidir.	1	2	3	4	5
t 30. Yöneticiler hiçbir zaman öfke ve duygularını belli etmemelidir.	1	2	3	4	5
ters kodlananlar t harfiyle gösterilmiştir.					