



**T.C.
GİRESUN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**ÇALIŞANLARIN ALGILARINA GÖRE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE
KURUMSALLAŞMA İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**A RESEARCH ON THE RELATION OF ORGANIZATIONAL CULTURE
AND INSTITUTIONALIZATION ACCORDING TO EMPLOYEES
'PERCEPTIONS**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**FİLİZ ÖZDER
20152018034**

**Danışman
Doç. Dr. Kurtuluş Yılmaz GENÇ**

Giresun-2021

JÜRİ ÜYELERİ ONAY SAYFASI

Giresun Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün 15.01.2021 tarihli toplantısında oluşturulan jüri, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Filiz ÖZDER'in "Çalışanların Algılarına göre Örgüt Kültürü ve Kurumsallaşma İlişkisi Üzerine Bir Araştırma" başlıklı tezini incelemiş olup aday 05.02.2021 tarihinde, saat 11:00'da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Aday çalışma, sınav sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Sınav Jürisi	Unvanı, Adı Soyadı	İmzası
Üye (Başkan)	Prof. Dr. Reyhan Ayşen WOLFF	
Üye	Doç. Dr. Aysun ÇETİN	
Üye	Doç. Dr. Kurtuluş Yılmaz GENÇ	

ONAY

...../...../2021

Prof. Dr. Enver SARI
Enstitü Müdürü

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Çalışanların Algılarına Göre Örgüt Kültürü ve Kurumsallaşma İlişkisi Üzerine Bir Araştırma” adlı çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

05/02/2021

Filiz ÖZDER

ÖN SÖZ

İnsan topluluklarında kültür denilen ortak bir olgu vardır. Kültür, bu toplulukları diğer topluluklardan ayıran önemli olgudur. Değerler, inançlar, normlar, diller, kahramanlar, semboller ve törenler gibi öğelerden oluşan kültür, bir toplumu tanımlayıcı özelliklerini yansıtan tek çatı altında toplayan mekanizmalardır. Nasıl ki toplumda bu öğelerin tamamı toplumun kültürünü inşa ediyorsa örgüt çalışanları da örgütte ortak bir kültür oluşmasına bu öğelerin tek çatı altında birleşmesi ile sağlayarak örgüt kültürünü meydana getirecektir.

Kültür, her örgütünün yapısında güçlü ya da zayıf olarak kendine yer edinecektir. İnsanlar belirli bir kültür oluşturma çabası içine girmeseler dahi ister istemez bu yapı kendini tamamlayacaktır. Ancak bunun sağlamlığı ve etkinliği değişkenlik arz edebilecektir. Sağlam ve etkin kültürel güç kurumsallaşmayı da yanında getirecektir.

Amacı eğitim-öğretim olan örgütler örneğin üniversiteler, küreselleşme ile değişen bilgi toplumuna geçiş yapmak ve rekabet ortamında yer edinebilmek, değişime ayak uydurabilmek, varlıklarının kalıcı olmasını sağlayabilmek ve amaçlarını gerçekleştirebilmenin yolu kurumsallaşma göstergelerinden geçmektedir.

İnsan odaklı eğitim örgütü olan üniversiteler aynı zamanda sosyal yapılardır. Bulunduğu toplumdan etkilenen insan faktörünün öncelikli olduğu üniversiteler, kendi güçlü kültürünün oluşumunu sağlayarak varlıklarını diğer üniversitelerden farklarını güçlü kültürü ile ortaya koyacaktır. Güçlü örgüt kültürünün yanında belli bir kurumsallaşma düzeyini yakalayabilmek, hiç şüphesiz ki başarı oranını da artıracaktır.

Bu çalışmada gelişmekte olan bir üniversitenin çalışanlarının algılarına göre örgüt kültürü ve kurumsallaşma ilişkisi ele alınmış olup, kurumsallaşma ve örgüt kültürüne dair çalışanlarda yerleşik olan algı incelenmeye ve değerlendirilmeye çalışılmıştır.

Bu çalışmaya beni teşvik eden ve benden yardımlarını eksik etmeyen değerli hocam Doç. Dr. Kurtuluş Yılmaz GENÇ'e en içten duygularıyla teşekkür ederim. Ayrıca lisansüstü eğitim süresince yardımlarını ve katkılarını esirgemeyen saygıdeğer hocalarıma da ayrıca teşekkür ederim.

ÖZET

ÇALIŞANLARIN ALGILARINA GÖRE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE KURUMSALLAŞMA İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Bu araştırmada gelişmekte olan bir üniversitenin çalışanlarının algılarına göre var olan kültür değişkenleri (yaş, cinsiyet, kadro, eğitim durumu ve kurumda çalışma süresi) açısından incelenmiştir. Araştırmada üniversitede çalışan akademik ve idari personelin var olan kültüre yönelik algılarını ölçmek, örgüt kültürü ile kurumsallaşma ilişkisini tespit etmek ve farklılıklarını ortaya koymak amacıyla anket tekniği kullanılmıştır.

Araştırmanın merkezini üniversite personelleri oluşturmuştur. Akademik ve idari personele uygulanan anketlerde 202 kişiden veri toplanmıştır. Elde edilen verilerin çözümlenmesi ve değerlendirilmesinde SPSS 23 paket programından yararlanılmıştır. Ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmış, ölçeklerden alınan puanlara ait frekans, aritmetik ortalama ve yüzde dağılımları ortaya konmuştur. Veri seti faktör analizi, korelasyon analizi, t-testi ve içerik analizi ile değerlendirilmiştir. Çıkan sonuçlar doğrultusunda araştırmanın yapıldığı üniversite çalışanlarına bu yönde öneriler getirilmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın temel amacı, bir üniversite çalışanlarının algılarına göre örgüt kültürü konusunu çeşitli yönleri ve özellikleri ile ele almanın yanı sıra kurumsallaşma olgusunun örgüt kültürünün oluşmasıyla ilişkisini tespit etmektir. Başarılı bir eğitim örgütü olmanın şartlarından biri de örgüt kültürü unsurudur. Üniversite kendini var olduğu toplumda kabullendirmeli, toplum ile iç içe olmalı, dışarıda ulusal platformlarda bulunduğu topluluğu temsil etmelidir. Çalışanları ile birlikte üniversite kendine özgü bir örgüt kültürünü oluşturacak ve kurumsallaşma yolunda ilerleyecektir. Bu noktadan yola çıkarak çalışanların algıladıkları göre mevcut örgüt kültürü durumu tespiti yapıp, kurumsallaşmaya yönelik öneriler getirilmeye çalışılmıştır.

Anahtar Kelime: Kültür, Örgüt Kültürü, Kurumsallaşma.

ABSTRACT
A RESEARCH ON THE RELATION OF ORGANIZATIONAL CULTURE
AND INSTITUTIONALIZATION ACCORDING TO EMPLOYEES
'PERCEPTIONS

In this study, the existing cultural variables (age, gender, staff, educational status and duration of work in the institution) were examined according to the perceptions of the employees of a developing university. The survey technique was used to measure the perceptions of the academic and administrative staff working at the university towards the existing culture, to determine the relationship between organizational culture and institutionalization and to reveal their differences.

The center of the study was university staff. Surveys applied to academic and administrative staff collected data from 202 people. SPSS 23 package program was used to analyze and evaluate the obtained data. The validity and reliability analyzes of the scales were made, and the frequency, arithmetic mean and percentage distributions of the scores obtained from the scales were revealed. The data set was evaluated by factor analysis, Correlation analysis, T-test and content analysis. In line with the results, suggestions were made to university employees in this direction.

The main purpose of the study is to determine the relationship between institutionalization and the formation of organizational culture as well as addressing the issue of organizational culture with its various aspects and characteristics according to the perceptions of a university staff. One of the conditions of being a successful educational organization is the organizational culture element. The university should accept itself in the society it exists, be intertwined with the society, and represent the community it is in on national platforms. Together with its employees, the university will create a unique organizational culture and will proceed on the way of institutionalization. Based on this point, according to the perceptions of the employees, the current organizational culture situation was determined and suggestions for institutionalization were made.

Keywords: Culture, Organizational Culture, Institutionalization.

İÇİNDEKİLER

ÖN SÖZ.....	İ
ÖZET.....	İİ
ABSTRACT	İİİ
İÇİNDEKİLER	İV
TABLolar	İX
ŞEKİLLER DİZİNİ	Xİ
GİRİŞ	1
 BİRİNCİ BÖLÜM.....	 4
 1.KÜLTÜR KAVRAMI.....	 4
1.1.Kültür Kavramı, Tanımı ve Kapsamı	4
 1.2.Kültürün Özellikleri	 5
1.2.1.Kültür Değişir	6
1.2.2.Kültür Paylaşılır	6
1.2.3.Kültür Öğrenilir	6
1.2.4. Kültür Bütünleştiricidir	7
1.2.5. Kültür Semboller Sistemidir	7
 1.3.Kültürün Öğeleri (Unsurları)	 8
 1.4.Kültürün Boyutları	 8
 1.5.Kültürün Örgütteki Yeri ve Önemi.....	 10
 1.6.Örgüt Kültürünün Tanımı	 10
 1.6.1.Örgüt Kültürünün Özellikleri.....	 15
 1.6.2.Örgüt Kültürü Unsurları (Öğeleri)	 16
1.6.2.1.Değerler	18
1.6.2.2.Temel Varsayımlar (inançlar).....	20
1.6.2.3.Normlar	21

1.6.2.4.Semboller.....	21
1.6.2.5.Dil	22
1.6.2.6.Kahramanlar ve Hikâyeler.....	23
1.6.2.7.Tören ve Seremoniler	25
1.7. Örgüt Kültürünün Önemi	26
1.8.Örgüt Kültürünün Boyutları	27
1.9. Örgüt Kültürü Modelleri.....	30
1.9.1.Parsons'un Ağıl Modeli	30
1.9.2.Harrison Ve Handy Modeli	31
1.9.2.1.Rol Kültürü (Apollo).....	31
1.9.2.2.Güç Kültürü (Zeus)	32
1.9.2.3.Görev Kültürü (Athena)	32
1.9.2.4.Birey Kültürü (Dionysus).....	33
1.9.3.Quchi Modeli (Z Kültürü Modeli).....	34
1.9.4. Hofstede Örgüt Kültürü Modeli	34
1.9.4.1.Güç Mesafesi	35
1.9.4.2.Belirsizlikten Kaçınma Özelliği	37
1.9.4.3.Bireycilik / Çoğulculuk	38
1.9.4.4.Eril /Dişil	38
1.9.5.Quinn Ve Cameron Modeli	38
1.9.5.1.Girişimci (Adokrasi) Kültürü	39
1.9.5.2.İşbirliğine Dayalı (Klan) Kültürü	40
1.9.5.3.Yapılaşmış (Hiyerarşi) Kültürü	40
1.9.5.4.Pazar Kültürü.....	40
1.10.ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÜNİVERSİTELERDEKİ YERİ VE ÖNEMİ ..	40
1.11.TÜRKİYE'DEKİ ÜNİVERSİTELERDE YAPILAN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	
ÇALIŞMALARINA BAZI ÖRNEKLER	43
İKİNCİ BÖLÜM.....	47

2.1.KURUMSALLAŞMA KAVRAMI.....	47
2.1.1.Kurumsallaşmazsak Ne Olur?	48
2.2.Kurumsallaşmayı Oluşturan Kavramlar.....	50
2.2.1.Formalleşme	51
2.2.2.Profesyonelleşme.....	51
2.2.3. Kültürel Güç	52
2.2.4.Saydamlık	53
2.2.5.Sosyal Sorumluluk	53
2.2.6.Tutarlılık	54
2.3.Kurumsallaşma Öğeleri.....	55
2.3.1.Sadelik	55
2.3.2.Farklılaşma	56
2.3.3.Esneklik	57
2.3.4.Özerklik	57
2.4.Kurumsallaşmaya Etki Eden Faktörler.....	58
2.4.1.Eğitim	58
2.4.2.Örgüt Yapısı	58
2.4.3.Yönetim Stili	59
2.4.4.Örgüt Kültürü	59
2.4.5.İnsana Yönelik Olma.....	60
2.5.Kurumsallaşma Fonksiyonları.....	61
2.5.1.Planlama	61
2.5.2.Örgütleme	61
2.5.3.Koordinasyon	62
2.5.4.Denetim	62
2.6.Kurumsallaşma Süreci	63
2.6.1.Kanunen Tanınma	64
2.6.2.Bireysel ve Örgütsel Amaç Uyumu.....	64
2.6.3.Kurumsal Kimlik Kazanma.....	65

2.6.4.Varlığın Sürekli Kılınması	66
2.7.Kurumsallaşma Yaklaşımları	66
2.7.1.Rasyonel Kurumsallaşma Yaklaşımları	67
2.7.2.Kurumsallaşma Analizi Yaklaşımı	68
2.8.Kurumsallaşmanın Avantajları	69
2.9.Kurumsallaşma Dezavantajları	70
2.10.ÜNİVERSİTELERDE KURUMSALLAŞMA	71
2.11. TÜRKİYE’DEKİ ÜNİVERSİTELERDE KURUMSALLAŞMA İLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMA ÖRNEKLERİ	73
3.BÖLÜM.....	77
ALAN ARAŞTIRMASI.....	77
ÇALIŞANLARIN ALGILARINA GÖRE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE KURUMSALLAŞMA İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA	77
3.1.Araştırmanın Amacı	77
3.2.Araştırmanın Yöntemi.....	77
3.3.Araştırmanın Evreni.....	78
3.4.Araştırmanın Örneklemi.....	78
3.5.Araştırmanın Kısıtları	78
3.6.Araştırmanın Modeli	79
3.7.Hipotezler	79
3.8.BULGULAR.....	80

3.8.1.Demografik Özelliklere ilişkin Bulgular	80
3.9.Değişkenlere İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	83
3.9.1.Örgüt Kültürü Ölçeği	83
3.9.2. Güç Mesafesi Ölçeği	85
3.9.3.Belirsizlikten Kaçınma Ölçeği	86
3.9.4. Bireycilik/Toplumculuk Ölçeği	87
3.9.5. Kısa Dönem/Uzun Dönem Odaklanma Ölçeği	89
3.9.6. Algılanan Kurumsallaşma Düzeyi Ölçeği	90
3.9.7. Değişkenler Arası En Yüksek ve En Düşük Ortalamalar.....	92
3.10.Faktör Analizi.....	94
3.11.Normallik Testi.....	96
3.12.İçerik Analizi	100
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	116
KAYNAKÇA	124
EKLER.....	137
Ek 1. Anket Formu.....	137
Ek 2. Özgeçmiş	140

TABLOLAR

Tablo 1. 1 Yapılan Diğer Örgüt Kültürü Tanımları	12
Tablo 1. 2 Örgüt kültürüne ilişkin Teorik yaklaşımlar.....	14
Tablo 1. 3 Farklı Araştırmacılarca Odaklanılan Örgüt Kültürü Boyutları	29
Tablo 1. 4 Parsons'ın “AGIL Modeli”	31
Tablo 1. 5 Harrison ve Handy Modeline Göre Farklı Örgüt Kültürlerinin Avantaj ve Dezavantajları	33
Tablo 1. 6 Quchi Örgüt Kültürü Modeli.....	34
Tablo 1. 7 Düşük Güç Mesafesi ve Yüksek Güç Mesafesine Sahip Olan Örgütler ..	36
Tablo 1. 8 Belirsizlikten Kaçınma Düzeylerine Göre Örgütler.....	37
Tablo 1. 9 Rekabetçi Değerler modeli.....	39
 Tablo 2. 1 Kurumsallaşmayı Oluşturan Kavramlar.....	 55
Tablo 2. 2 Örgütsel Kurumsallaşma Yaklaşımları	67
 Tablo 3.1 Katılımcıların Demografik Özellikleri	 81
Tablo 3.2 Cinsiyete göre Dağılımı	81
Tablo 3.3 Eğitim Durumu Tablosu.....	81
Tablo 3.4 Gelir Düzeyi Dağılımı	82
Tablo 3.5 İş Tecrübesi Tablosu	82
Tablo 3.6 Örgüt Kültürü Ölçeği	83
Tablo 3.7 Güç Mesafesi Ölçeği	85
Tablo 3.8 Belirsizlikten Kaçınma Ölçeği	86
Tablo 3.9 Bireycilik/Toplumculuk Ölçeği	87
Tablo 3.10 Kısa Dönem/Uzun Dönem Odaklanma Ölçeği	89
Tablo 3.11 Algılanan Kurumsallaşma Düzeyi	90
Tablo 3.12 Değişkenler Arası En Yüksek ve En Düşük Ortalamalar	92
Tablo 3.13 Değişkenlere ilişkin Faktör Analizi Sonuçları	94
Tablo 3.14 Temel Değişkenlere ilişkin Korelasyon Analizi 1	97
Tablo 3.15 Temel Değişkenlere ilişkin Korelasyon Analizi 2	98

Tablo 3.16 Cinsiyete göre Algılanan Kurumsallaşma Düzeyinin Değerlendirilmesi	
Grup İstatistikleri	98
Tablo 3.17 Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları	98
Tablo 3.18 Hipotez Sonuçları	99
Tablo 3.19 Soru 6: Size göre çalıştığınız üniversitenin örgüt kültürünün en belirgin özelliği nedir?	100
Tablo 3. 20 Soru 7: Bir üniversite kültüründe aradığınız temel özellikler nelerdir?	105
Tablo 3.21 Soru 8:Çalıştığınız üniversitenin kültürünün güçlü yönleri nelerdir? ...	109
Tablo 3.22 Soru 9:Çalıştığınız üniversitenin kültürünün zayıf yönleri nelerdir?	111
Tablo 3. 23 Soru 10: Çalıştığınız üniversitesinin ulaşılan kurumsallaşma göstergeleri nelerdir?	113

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1: Örgüt kültürünün unsurları	16
Şekil 2: Kültürün Seviyeleri ve Karşılıklı Etkileşimleri	17
Şekil 3: Kurumsallaşma Süreci	63
Şekil 4: Araştırma Modeli	79

GİRİŞ

Kültür; bir toplumda geçerli olan dil, duygu, inanç, yaşam gibi öğelerin hepsini kapsar. Nasıl ki toplumlar kültürlerini oluşturur üniversiteler de aynı şekilde kendilerine ait özel bir kültür oluştururlar. Üniversiteleri birbirinden ayıran şüphesiz ki kültürleridir. Kültürün nasıl kazanıldığı ve korunduğu da büyük önem taşır. Örgüt kültürünün kazanılmasında en önemli süreç örgütün ortak dil, ortak inanç ve değerlerinin belirlenmesi bunun aşılmasıdır.

Üniversite içinde çalışanlar üniversitenin değerlerini veya kültürünü benimseyerek üniversite ile bütünleşirler. Bu da üç aşamalı olarak gerçekleşmektedir. Bu aşamalar, üniversite çalışanının üniversiteye girmeden önceki durumu, üniversite ile karşılaşma, uyum ve değişim basamaklarıdır. Üniversitenin kabul görmüş değerleri ve normları kültürünün bütünüdür.

Bilginin ve teknolojinin değişimini takip etmekte zorlandığımız günümüzde kurumsallaşma örgütlerde önemli bir ivme kazanmıştır. Ülkemizde yeni açılan üniversiteler için kurumsallaşma önemli bir sorun olarak karşılarında durmaktadır. Üniversitelerin kurumsallaşmayı yakalaması geleceğe yönelik kurumsal ve uluslararası alanda yer edinmesini sağlayacaktır.

Kurumsallaşma ile birlikte; üniversitelerde iş tanımlarının netliği, çalışanların görevlerinde profesyonelleşmesini sağlayacak, üniversitelerin güçlü bir kültüre sahip olması da bilgilerin doğru, tarafsız bir biçimde kurum içine ve kurum dışına aktarılmasıyla üniversitelerde şeffaflık ve hesap verebilirlik artacaktır. Kurumsallaşmayı gerçekleştiren yükseköğretim kurumları örgütsel değişimi daha iyi gerçekleştirecektir (Bozbayındır, 2014: 2).

Gelişmişlik göstergesi olarak da görülen kurumsallaşma olgusu; Üniversitenin planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve denetim fonksiyonlarını daha yapıcı ve sistemli şekilde gerçekleştirebilmesini sağlar. Belli bir yapı ve sistem içerisinde standartlaşmış, planlı-programlı yönergelere, yönetmeliklere hukuksal açıdan bağlı, hesap verebilirlik büyük üniversiteler de kurumsallaşma ile sağlanmıştır.

Yeni kurulmuş üniversitelerde örgüt kurum kültürü oluşturma sürecinde yaşanan belirgin sıkıntıları tespit edebilmenin örgüt kültürü oluşumunda sorunların çözümünde erken müdahaleyi sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırma üç bölümden oluşmaktadır. İlk iki bölüm konu ile ilgili literatür taramasından, son bölüm ise nicel ve nitel çalışma sonuçlarından meydana gelmektedir.

Bu çalışmanın birinci bölümünde kültür kavramı, özellikleri, işlevleri, boyutları, örgüt kültürünün tanımı, örgüt kültürünün özellikleri, unsurları, boyutları, örgüt kültürünün önemi, örgüt kültürünün üniversitelerde yeri ele alınmıştır. Örgüt kültürü ile ilişkili modellerden en çok kullanılan Parson'ın AGIL modeli, Harrison ve Handy modeli, Quichi modeli (Z kültür) modeli, Hofstede kültür modeli, Quinn ve Cameron modeli anlatılmıştır. Ayrıca üniversitelerde örgüt kültürü ile ilgili yapılan çalışmalara da yer verilmiştir.

İkinci bölümde ise gelişmekte olan üniversitelerde kurumsallaşma göstergelerine değinmek için kurumsallaşma kavramı, kurumsallaşma öğeleri, kurumsallaşmaya etki eden faktörler, kurumsallaşma süreci, yaklaşımları ve kurumsallaşma avantajları/dezavantajları, üniversitelerde kurumsallaşma göstergeleri ele alınarak incelenmiştir. Ayrıca üniversitelerde kurumsallaşma ile ilgili yapılan çalışmalara yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde alan araştırması yapılmıştır. Bu çalışmada üniversite çalışanlarında var olan kültür, çeşitli değişkenler (yaş, cinsiyet, kadro, eğitim durumu ve kurumda çalışma süresi) açısından incelenmiştir. Araştırmada üniversitede çalışan akademik ve idari personelinin var olan kültüre yönelik algılarını ölçmek, kurumsallaşma düzeyini tespit etmek ve farklılıkları ortaya koymak amacıyla anket tekniği kullanılmıştır. Elde edilen verilerin çözümlenmesi ve değerlendirilmesinde SPSS 23 paket programından yararlanılmıştır. Ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmış, ölçeklerden alınan puanlara ait frekans, aritmetik ortalama ve yüzde dağılımları ortaya konmuştur. Veri seti, faktör analizi, kolerasyon analizi, t-testi ve içerik analizi ile değerlendirilmiştir. Araştırma yapılan üniversitede çıkan sonuçlara öneriler getirilmeye çalışılmıştır.

Bu çalışmada elde edilen temel bulgular şunlardır: Örgüt kültürü ile algılanan kurumsallaşma düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir

ilişki vardır. Bu çerçevede; algılanan kurumsallaşma düzeyi ile belirsizlikten kaçınma, bireycilik/toplumculuk, kısa döneme/ uzun döneme odaklanma arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif ilişki vardır. Araştırmada elde edilen diğer bulgulara göre de, örgüt kültürü ile ‘güç mesafesi’, ‘belirsizlikten kaçınma’, ‘bireycilik/ toplumculuk’ ve ‘kısa dönem/ uzun döneme’ odaklanma arasında doğrusal ilişki vardır. Elde edilen korelasyon bağları örgüt kültürü ile özel nitelikli alt bileşenler arasındaki uyumu ortaya koymaktadır. Güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik-toplumculuk, kısa dönem/ uzun döneme odaklanma değişkenleri ile bütünsel örgüt kültürü arasında doğrusallık, uyum ya da istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmuştur.

Alan araştırması sonuçlarına göre ulaşılan diğer bulgularda şunlardır: Örgüt kültürüne ilişkin algı ile çalışanların yaşı, aylık geliri ve üniversitede toplam çalışma yılları arasında istatistiksel olarak bir ilişki bulunamamıştır. Yine, algılanan kurumsallaşma düzeyi ile çalışanların yaşı, aylık geliri ve üniversitede çalışma yılları arasında istatistiksel anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Araştırmada test edilen bir başka hipotez de algılanan kurumsallaşma düzeyi açısından üniversite mensupları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına ilişkindir. Buna göre, katılımcıların cinsiyetlerine göre algılanan kurumsallaşma düzeyi farklılaşmamaktadır. Bu sonuç, kurumsallaşma düzeyine ilişkin değerlendirmelerin tutarlılığı açısından dikkat çekicidir. Ancak, böyle bir sonucun ortaya çıkmasında kadın ve erkek sayısının birbirine denk olmaması da etkili olmuş olabilir.

Akademik ve idari personel ile yapılan ankette algıların ortalamaları en az ‘kesinlikle katılıyorum’ ile en çok ‘kararsızım’ seçeneklerinde toplanmıştır. Bu üniversitede örgüt kültürü gelişim süreci devam etmektedir. Örgütsel kültürün gelişim süreciyle kurumsallaşma düzeyi birbirini destekler. Bu iki unsurdaki değişim bir etkileşimle güçlenir. Veri analizinden elde edilen sonuçlar örgüt kültürü ile kurumsallaşma arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

1.KÜLTÜR KAVRAMI

1.1.Kültür Kavramı, Tanımı ve Kapsamı

Kültür kelime anlamı Fransızca-Latince kökenli “cultura” dan gelmekte olup, yani toplumların gelişme sürecinde edindikleri değerler ve bunların nesilden nesile aktarılmasıdır (<https://www.etimolojiturkce.com>, 2019). Kültür; insan topluluklarının deneyimleri, kazanımları, tecrübeleri toplamı olmakla birlikte o topluma özgü kalmasıdır. Bulunduğu toplum içindeki insanların birbirleriyle etkileşim içinde olmaları kendi kültürlerini sürdürmelerini sağlamaktadır.

Genel olarak kültür; bir toplumun yaşam tarzı içerisinde varlığını sürdürebilen ve devamlılık esaslı olarak gelenek/görenek, din, dil, sanat gibi kendine özgü hale gelmek o toplumu temsil etmek anlayışıdır. Her toplumun kendi oluşturduğu kültür sayesinde farklılıklar ortaya çıktığı gibi bu sayede kendi kültürlerini oluşturmaları kaçınılmaz olmuştur.

İnsanların içinde yaşadığı sosyal çevreyi ve sosyal şartları oluşturan bütünlük kültürdür. Kültür, bu çevre içerisinde oluşan semboller, normlar, kurallar, değerler, inançlar ve bunların kalıplaşmış halidir.

Kişilik bir insan için ne ifade ediyorsa kültürde bir insan topluluğu için aynı şeyi ifade etmektedir (Henry L., vd., 1994: 571-572).

1871 yılında ilk kez Tylor, kültür kavramını şu şekilde açıklar: “Toplumun bir parçası olan insanın öğrendiği veya tecrübe ettiği bilgi, sanat, ahlak, gelenekler gibi beceri ve alışkanlıkları içeren karmaşık bir bütündür.” Tylor bu tanımıyla kültürün diğer insanlarla etkileşim içinde kalarak, bir şeyler öğrenerek ortaya çıktığını ortaya koymuştur (Burke, 2006: 91-100). Hofstede (1980) ise; bir grup insanın çevresine verdiği tepkilerin bütünü ve zihnin topluca programlaması şeklinde tanımlamıştır.

Kültür kavramını sistemli biçimde ülkemizde ilk kez tanımlayan Ziya Gökalp’tir. Gökalp; kültürü, bir topluma ait gelenek-görenekler, sanat, din olarak tanımlamış ve kültürün milli olduğunu ileri sürmüştür (Şimşek, vd., 2016: 48).

Seyfi ve Çelik (2002)'nin Bolay'dan aktardıklarına göre, “İnsanın günlük hayatını devam ettirildiği, mahallesine kadar toplumu, olayları ve davranışları anlamlandırması onları canlı tutma ve onları yorumlaması olarak ifade edilen kültürü, kısaca anlam verme olarak açıklamaktadır. İnsan, anlamlandırma işini inançlarına ve değerlerine göre yaşadığı topluma ve çevreden etkilenecek şekillendirir” (Seyfi ve Çelik, 2009: 289).

Kültür içinde bulunduğu toplumu diğer toplumlardan ayıran işaretler gibidir ve toplumun ilerlemesinde en önemli unsurdur. Ayrıca, toplumun birikimi kendisi ve hafızasıdır. Tüm bu tanımlardan yola çıkılarak kültürün tarihinin olması, devamlılık göstermesi, bütünleştirici ve hareketli bir yapıya sahip olması gibi ortak özellikleri mevcuttur. Kültür, toplumun içinde bulunan insanların yaşam paylaşımları şekillendiren alışkanlıklar ve davranışlardan oluşmaktadır.

Kültür ile ilgili yapılan açıklamalar dikkate alındığında toplum tarafından ortaklaşa üretilen ve aktarılan, tarihsel bir arka planı olan, hareketli ve zamanla gelişen, rehberlik eden, öğrenilen, kendisini oluşturan unsurlarla bir bütün teşkil eden ve uyum sağlayıcı mekanizma özelliklerinin vurgulandığı görülmektedir (Şişman, 2007: 14-15).

Sonuç itibariyle kültür; toplum ve o toplumdaki bireylerin bütünleştirici tamamlayıcı kendine özgü bir kültür yapısı oluşturmalarıdır. Buradan yola çıkılacak olursa örgütlerde kendi topluluklarını oluşturdıklarına göre kendi kültürlerini sınırları içinde belirlemektedirler.

Tüm bu tanımlardan ilerideki konularımıza da konu olan kültürün tanımı; topluluk, örgüt ve bunların içindeki üyelerin benimsediği, taşıdığı, aktardığı değerler, normlar, inançlar, semboller olarak yapılabilir.

1.2.Kültürün Özellikleri

Toplumsal yapı içerisinde sosyoekonomik, sosyokültürel koşullara bağlı olarak kültür değişebilmektedir (Bakan,vd., 2004: 14) Toplumsal ihtiyaçlar her toplumda farklı olduğu için kültürün de özellikleri-problemleri toplumdan topluma farklılıklar göstermesi kaçınılmazdır.

1.2.1.Kültür Değişir

Kültür nesilden nesile aktarılırken değişime uğrar. Çünkü kültürü aktaran insan, zamanın ihtiyacına göre kültürü şekillendirir. Ancak bu değişim kolay olmamaktadır.

Değişime insanlar direnç göstermesine karşın tüm kültürler zaman içinde yeni ihtiyaçlar doğrultusunda değişim gösterirler. Toplumda koşullar değiştikçe, geleneksel çözüm yolları azalmaya başlar ve değişir. Ortaya çıkan yeni ihtiyaçlar doğrultusunda bu ihtiyaçları karşılayacak, sorunları çözecek yeni yollar sorgulanır (Dinç, 2006: 8). Kurt Lewin'e göre "Tüm sistemler çevreyle dengelerini korumaya çalışır". Kültürün de çevre ile dengesini korumak için değişime açık olması gerekmektedir (Torun, 2012: 5).

1.2.2.Kültür Paylaşılır

Kültür; paylaşılan idealler, duygular, değerler ve davranışların belirli boyutlarda uygunluk bütünüdür. Bireyin eylemlerini topluluk için anlaşılır kılan ortak belirleyicidir. Bireyler ortak bir kültürü paylaştığından ötürü belirli koşullarda diğer kişilerin nasıl davranacaklarını ve davranışlara nasıl karşılık verebileceklerini kestirebilirler. Çünkü kültür, onu oluşturanların ortak olarak kabul ettikleri inanç, değer ve normları içeren standartlardan oluşmaktadır (Değerli, 2010: 5).

1.2.3.Kültür Öğrenilir

Kültür doğuştan sahip olduğumuz bir yeti veya kalıtsal genlerimizle elde ettiğimiz bir olgu değildir. Bir topluluk içine doğan her insan kültürü sonradan bulunduğu toplumun sahip olduğu kültürü öğrenir ve geliştirir.

Demek ki kültür içgüdüsel veya kalıtsal değil, doğduktan sonra kazanılan, yaşayarak öğrendiği bildiği davranış ve alışkanlıklardır. Mademki kültür eğitim ve yaşanarak kazanılan bir şeydir, öğrenmenin yasalarına kurallarına ve ilkelerine uygun olmalıdır (Güvenç, 2002: 101).

Kültür, öğrenilmiş davranışlar topluluğudur. İnsan, içinde bulunduğu toplumun kültür öğelerini ve kültürel yapısını öğrenir. Örneğin, bir Çinli yemeğini çubuk ile yerken, bir batılı ise çatal kullanır. Bir Çinlinin çubuk ile yemeyi

öğrenmesi kendi kültürünü öğrenmesidir. Bu örnekten anlaşılacağı gibi, kültür doğuştan kazanılmış bir olgu olmayıp, her insanın doğumdan sonraki yaşantısı içinde kazanımlardır (Öztürk, 1997: 41).

1.2.4. Kültür Bütünleştiricidir

Bütünleştirici özelliği kültürün öğelerini kapsamaktadır. Bu öğeler birbiri ile bütünlük içinde ama karmaşık bir yapıdadır. Ancak bu öğelerde kendileri içinde etkileşim içindedirler.

Tarihsel ve çevresel etmenlerin etkisi olduğu halde hiçbir kültürel sistemde sürekli ve tam bir bütünleşme görülmez. Bütünleşme sağlanacakken iç veya dış güçler dinamiğindeki bir değişme, dengeyi sarsar. Bütünleşme kültür için bir yön ve idealdir. Fakat gerçekleşmesi uzun zaman alır (Güvenç, 2002: 104).

1.2.5. Kültür Semboller Sistemidir

Kültür değer, inanç, norm ve davranış gibi paylaşımlardan oluşan ve semboller (dil, efsane, mit, ideoloji) yoluyla öğrenilen ve nesillere aktarılan bir sistemdir (Şişman, 2007: 14). Kültürün en önemli sembolik yönü dildir ve bu bağlamda kelimeler objelerin yerini alırlar. Ancak dil sayesinde insanlar kültürlerini bir kuşaktan diğerine aktarabilirler (Haviland, 2002: 74).

Yukarıda bahsetmiş olduğumuz kültürün başlıca özellikleri dışında; Kültür toplumsaldır, içinde bulunduğu topluluğun özelliklerini taşır ve yansıtır. Kültür zaman içerisinde oluşmakta bu yönüyle tarihsel aynı zamanda da bu süreçte kazanılan edinimler süreklilik arz eder. Toplulukların kendine özgü kültürü olmasıyla beraber birbirleriyle etkileşim içinde olmaları kültürlerine yansır. Soyut bir kavram olan kültür manevi bir yapıda gözlemlenebilir düzeydedir.

Bir toplumda bulunan bireylerin tutum ve davranışları o toplumun kurallarını oluşturur. Bu kurallar idealleşmiş bir bütün olarak kültürü kapsamaktadır. İhtiyaca göre her toplumda kültür şekillenir. Çünkü insan toplulukları yaşayış şartları konumlarına göre farklılık gösterir ve bu da kültüre şekil verir.

1.3.Kültürün Öğeleri (Unsurları)

Her kültürde yer alan maddi ve manevi öğeler vardır; maddi kültürün öğeleri, toplum veya grubun herhangi bir gelişim aşamasındaki teknolojik durumunu, üretim, teknik, hüner ve becerilerini ifade eder. Manevi kültür öğeleri ise; toplum yaşamını düzenleyen değer, inanç, yasa, gelenek, görenek ve ahlak kurallarından meydana gelmektedir (Özkalp, 1992: 74).

Ancak bazılarına göre maddi ve manevi olarak kültür öğelerine ayrıştırılmış olsa da evrensel öğeler yadsınamaz. Kültürü oluşturan öğeler (unsurlar) toplumdan topluma farklılık gösterme ile beraber evrensel bazı öğelerden de söz etmek mümkündür. Bu evrensel öğeleri inançlar, normlar, semboller, dil, değerler ve teknolojidir gibidir.

1.4.Kültürün Boyutları

Thompenaars (1994) 47 farklı ülkede 15000 insanı kapsayan bir araştırma gerçekleştirmiştir. Bu araştırmanın sonuçlarına göre yazar, örgütsel kültürlerin etkili bir şekilde iki boyutta sınıflandırılabilceğini belirlemiştir; Eşitlikçi-hiyerarşik ve kişi-görev yönelimi. Eşitlikçi-hiyerarşik boyut kültürlerin hiyerarşik güce karşı ortak güç gösterme derecesini belirtir. Kişi-görev yönelimi kültürlerin insan etkileşiminin vurgulandığı kapsamı ortaya koyar, başarılabacak görevleri belirtmez (Northhouse P. (2010); akt: Genç, 2013: 530).

Hofstede (1980,2001)'nin yapmış olduğu elli ülkede 100000'den fazla insandan elde edilen verilere dayalı analizler ile Hofstede kültürlerin farklılaştığı beş ana boyut belirlemiştir: Güç mesafesi boyutu, belirsizlikten kaçınma boyutu, bireycilik/toplumculuk, eril/dişiil ve uzun dönem/kısa dönem boyutudur. Hofstede'nin çalışması dünya kültürlerine ilişkin araştırmaların çoğu için bir önemli bir kıyas noktasıdır (Northhouse P. (2010); akt: Genç, 2013: 531).

1991 yılında Robert House tarafından başlatılan GLOBE araştırma bugüne kadar 160 araştırmacının çalıştığı ve devam eden kültürler arası etkileşimleri ve liderlik etkinliği konusunda çalışmalar yapmıştır.

GLOBE araştırmacıları kültürü 9 boyutta ele almışlardır:

Belirsizlikten kaçınma; Kültürün olgularını daha çok tahmin edilebilir ve daha az belirsiz kılmak için kullandığı kurallar, yapılar ve yasalarla ilgilidir.

Güç Mesafesi; G, otorite, saygınlık, statü, zenginlik, maddi mülkiyete dayalı olarak insanlar arasında düzeyler yaratan, kültürlerin katmanlaştığı sosyal yapıyı gösterir.

Kurumsal Ortaklaşacılık (Kollektivizm); Bu boyut kültürlerin bireysel amaçlar ve başarılardan çok, daha geniş sosyal çıkarlarla özdeşleşip zdeşleşmediği ile ilgilidir.

Grupiçi Ortaklaşacılık; İnsanların örgütlerine ya da ailelerine adanmışlık derecesi ile ilgilidir.

Cinsiyet Eşitlikiği; Toplulukların yelerin evlerinde, örgütlerinde ve topluluklarında üyelerin biyolojik cinsel kimliğini ne ölçüde göz ardı ettikleri ile ilgilidir.

İddiacılık; Bir kültürün ya da toplumun sosyal ilişkilerinde insanların çekingen, uysal ve narin olmak yerine etkili, girişken ve dirençli olmalarını teşvik ettiği ile ilişkilidir.

Gelenek Yönelimi; Bir kültürdeki insanların bugünün tadını çıkarmak ve içinden geldiği gibi yaşamak yerine geleceğe hazırlanmayı vurgular.

Performans Yönelimi; Bir kültürdeki insanların zor amaçlar belirlemeleri ve bunlara ulaşmaları durumunda dllendirilip dllendirilmemeleriyle ilişkilidir.

İnsan Yönelimi; Dokuzuncu boyut bir kültürün insanları adil, fedakr, cömert, insancıl ve diğer insanlara karşı nazik oldukları için teşvik etme ve ödüllendirme derecesini gösterir. İnsan yönelimi bir toplumun ya da örgütün başkaları için sosyal destek ve topluluk değerleri için ne kadar hassas oldukları üzerinde durur (Northhouse P. (2010); akt: Genç, 2013: 531-532).

1.5.Kültürün Örgütteki Yeri ve Önemi

İnsan toplulukları gibi örgütlerde bünyelerinde bireyler barındıran farklı kültür mozağine sahip bu bireylerin etkileşimi ile kendilerine özgü kültür oluşturan oluşumlardır. Örgüt içindeki kültür çalışanların birbirine ve örgüt için bir amaca bağlanmasını sağlar. Örgütün başarılı olmasını sağlamak kültürünün etkisi yadsınamaz.

Örgütler yaşantıları, kuralları, gelenek ve görenekleri ile kendine ait bir kültür meydana getirmektedir (Pulat, 2010: 11).

Örgüt/toplum benzer oluşumundan yola çıkarak kültürün bir örgütün işleyiş için ne kadar önemli olduğunu ve kültür kavramın özellikle ön plana çıkan “yaşam biçimi” vurgusuyla; yani örgütün tüm süreçlerini etkileyen en önemli faktörlerden biri olduğu söylenebilir (Uslu, 2010: 13).

Örgütler kültür aracılığıyla bünyelerindeki çalışanları bir arada tutmaya ve motive etmeye çalışmaktadır. Kültür insanları bir arada tutan bir araçtır. Toplumdaki farklılıkları hiçbir zaman yadsımayan aksine onlardan faydalanan kültür bireyleri örgütün gelişmesinde ve var olmasında da fayda sağlar.

1.6.Örgüt Kültürünün Tanımı

Örgüt denilen kavram, iki veya daha fazla insanın, ortak bir amacı gerçekleştirmek için, biçimsel kurallara göre düzenlediği yapı olarak anlaşılmaktadır. Örgütte ortaya çıkan olaylar, karşılıklı davranışlar bütünüdür. Örgütün yapısı bu karşılıklı davranışları tanımlar. Örgüt yapısı bir örgütten diğerine farklılık gösterir. Örgütler karşılıklı davranış amaçlarına göre şekillenir (Hicks, 1979: 18). Bu doğrultuda örgüt, kültürünü meydana getirir, şekil alır.

Her örgütün kendine özgü doğruları, yanlışları, gelenek ve görenekleri kendi kültürünü oluşturur. Ayrıca biçimsel organizasyonun norm ve değerleri ve bunların örgüt içinde yorumlarını örgüt kültürü yansıtır (Katz ve Kahn, 1977: 139).

Küreselleşmenin artmasıyla rekabet dünyası hız kazanmış, değişim, teknoloji, ekonomik faktörler ön plana çıkmış ama bunların arasında insan faktörü ilgi odağı olmuştur. Yani rekabete de insana da önem verilmiştir. Örgütte çalışan insanın örgütle bütünleşmesi ve sahiplenmesi için çalışanlar motive edilmiş önem verilmiş ve kültür yaratılmıştır.

Örgütler insanlardan oluşur ve bu insanların farklı kültür yapıları ile şekillenir. Bir örgütü iyi yönetebilmek için örgütün kendi kuralları olmalıdır ki, farklı kültürlerin bulunduğu bu insanları ortak amaca yönlendirebilsin. Her örgütün kendine has kültürü vardır ve örgüt çalışanları arasında aktarılamaya devam eder. Örgütler içinde bulunan farklı insan kültürleriyle etkileşim içinde olup aynı zamanda toplumdan da etkilenirler. Bu etkileşimler örgütün normlarını, değerlerini, örf ve adetlerini, alışkanlıklarını ortaya çıkarır. Bunlar örgüt kültürünü yansıtır.

Bir inşaata dışarıdan bakıldığında, kolonları, kirişleri ve çelik bağları görülmez; fakat onlar olmadan bina ayakta duramaz. Bu örnek örgütler için de geçerlidir. Onların da sahip oldukları kültür gözle görülmez ama yaşamlarını ve ayakta durmalarını sağlayan en önemli etkidir (Goffee ve Gareth, 2003: 15).

Örgütün sahip olduğu kültürü, örgütte bulunan çalışanların davranış ve tutumlarının yanı sıra yöneticilerinde çalışanlarla arasındaki iletişim belirler.

Literatürde örgüt kültürüne ilişkin çeşitli ve çok sayıda tanımlama yapılmıştır. Schwartz ve Davis'e göre örgüt kültürü, örgütteki grup ve üyelerin davranışlarını önemli ölçüde şekillendiren normların oluşmasını sağlayan ve örgüt üyelerince paylaşılan inançlar ve beklentiler bütünüdür. Bazı bilim insanları örgüt kültürünü paylaşılan ve insanların örgütte nasıl davranacağıyla ilgili olan inançlar ile hangi amaç ve görevlerin önemli olduğunun ayırımına varılmasını sağlayan değerlerin oluşturduğu bir küme olarak ele almaktadır. Bazılarına göre ise örgüt kültürü bir örgütte zaman içinde gelişen ortak inançlar ve değerlerdir (Açıkgöz, 2006: 9).

Toplumların oluşumunda önemli öğelerden biri olan kültür kavramı aynı zamanda örgütler için de önem arz etmektedir. Toplumun bireyleri o topluma ait olan kültürü değerleri, davranışları ve normları kabul edip onlara göre şekillenirken bir örgütte de benzer olarak çalışan kişiler de örgütün kültürünü anlayıp işlerini ve iş dışındaki ilişkilerini de bu kültüre göre şekillendirmektedirler.

Örgüt kültürü kavramı hakkında yapılan tanımların bazıları;

Tablo 1.1: Yapılan Diğer Örgüt Kültürü Tanımları

“Örgütün üyeleri tarafından paylaşılan ortak değerler sistemidir.”	J.C. Spencer
“Güçlü ve geniş kapsamda paylaşılan temel değerlerdir.”	C.O. Reilly
“Burada işler bu şekilde yürür.” şeklinde ifade edilen yargılardır.	T. E. Deal ile A. A. Keneddy
“Zihinlerin ortak programlanmasıdır.”	G. Hofstede
“Birlik içinde gerçekleştirilen anlamlandırmalardır.”	J. V. Maanen ile S. R. Barley
“İnsanların çalışma hayatında oluşturulan, semboller yoluyla işletilen inançlar ve değerlerin bütünüdür.”	J. M. Kouzes, D. F. Caldwell ile B.Z.Posner
“Bir grubun içsel ve dışsal uyum problemlerine ilişkin olarak devraldığı, keşfedip geliştirdiği temel kavrayış kalıpları”	E. H. Schein (1985)
“Bir örgütün kültürü, örgüt içerisindeki işlerin yapılışı ve dönüşümün genel bir biçimidir ki, bu durum bütün örgüt üyeleri ile paylaşılmaktadır ve örgütün hizmetine kabul edilebilmek için yeni üyeler de bunları öğrenmek ve kabul etmek durumundadırlar.”	Eliot Jaques
“İşin nasıl organize edilmesi, otoritenin nasıl kullanılması, insanların nasıl ödüllendirilmesi ve kontrol edilmesi gerektiğine ilişkin kuvvetli inançlar bütünü”	David Farnham (1990)

Kaynak: [Griffin ve Moorhead, 2014: 495); (Terzi, 2000: 15].

Bu kavramın doğuşundan bugüne kadar çeşitli değişimler yaşanmıştır. Bu tanımlardan bazılarına değinecek olursak:

Örgüt kültürünün açıklaması, neyin değerlendirildiğini, baskın yöneticilik stilini, dili, sembolleri, adetleri ve bir örgütü niteleyen başarı tanımlarını içermektedir (Berrio, 2003: 1). Örgüt kültürü, örgütün zaman içerisinde rutin işlerinin, tecrübelerinin ve aldığı kararların toplamıdır (Muller, 2004: 3).

Robbins’e göre “Örgütü oluşturan üyeler tarafından benimsenen ve örgüt değerlerine yönelik olarak algılanan ortak bir olay” olarak ifade edilen örgüt kültürü; Kilmann ve arkadaşları tarafından “paylaşılan filozoflar, ideolojiler, değerler, inançlar, beklentiler, tutumlar ve normların bir bütün oluşturması” şeklinde ele alınmıştır (Tozkoparan ve Susmuş, 2001: 203).

Demirel ve Karadal (2007) göre ise; Örgüt kültürü, liderlik, işbirliği, anlaşmazlık, iletişim, bilgi, güç, pozisyonlar, kontrol, roller, yetenekler, strateji, amaç ve hedefler, kıstas, karar verme, yapı, sistem, yöntem ve izlek, değişim, teknoloji, çevre ve fiziksel yapı gibi temel öğelerden oluşmaktadır.

Örgüt kültürü ile ilgili yapılmış tanımlardan; Örgütün kendi amaç ve faaliyet yapısından kaynaklanan özellikleri ile toplumsal değerlerin bir bileşimidir. Genel olarak kültür ifadesinin zorluğu burada da karşımıza çıkmaktadır. Örgüt kültürü ile ilgili çalışmalarda ifadenin değişik tanım ve açıklamalarla ele alındığı görülmektedir.

Shein'e göre örgüt kültürü, bir organizasyonda bulunan bireylerin etkin bir biçimde çalışabilmesi için gerekli olan ve yeni bireylerce de kabul edilen, dışa karşı bütünleşme ve içsel uyumlaşmayı sağlamaya yönelik temel yaklaşımlardır. Yine Shein; örgüt kültürünü 'bir grubun kendi içinde bütünleşme ve dış çevreye uyum sorunlarını çözmeye yönelik yarattığı ve geliştirdiği; yeni üyelerine algılama, düşünme ve hissetme yolu olarak aktardığı hipotezler ve inançlar bütünü' olarak tanımlamıştır (Shein, 1990: 110).

Araştırmalarının büyük bir bölümünde örgüt-kültür kavramlarını yan yana koymaktadır. Bunun sebebi, örgütlerin birer kültür mü yoksa kültürü de kapsayan bir yapı mı oldukları sorunsalıdır. Yani kültürün örgütü kuşattığı sonucuna varılabilir. Benzer şekilde bazı yazarlar da, bir örgütün birden fazla kültürden oluşabileceğini ya da birden fazla kültürü içerebileceğini tartışmaktadır. Bir örgütün, kendine ait ideolojileri, ortak anlamları ve değerler dizisi olan alt birimlerden oluştuğunun anlaşılması bu bağlamda çok önemlidir (Alvesson, 1987: 6).

Genel bir tanım olarak; bir örgütü diğer örgütlerden ayıran, bireyler tarafından benimsenmiş ortak anlam sistemidir. Ortak anlam sistemi, daha yakından incelendiğinde örgütün değer verdiği bir küme kilit özelliktir. Son araştırmalar bir örgütün kültürünün varlığını ortaya koyan yedi birincil özelliği belirtmektedirler (Robbins, Stephen P. (1998); akt: Genç, 2013: 533).

- ***İnovasyon ve Risk Alma;*** Çalışanların yaratıcılık ve riske girme derecelerini gösterir.
- ***Ayrıntılara önem verme;*** Çalışanların detaylara inme detayları irdeleme derecelerini gösterir.
- ***Sonuç Odaklılık;*** Çalışanların hedefleri gerçekleştirme sonuca ulaşma derecelerini gösterir.
- ***İnsan Odaklılık;*** Yöneticilerin kararları çalışanlarını düşünerek almalarını esas alır.

- **Takım Odaklılık;** Çalışanların birlik içinde organize edilmesi.
- **Atak Olma;** Çalışanların aktif olmalarını ifade eder.
- **İstikrar;** Örgütün mevcut durumunda süreklilik sağlamasıdır.

Günümüzde rekabet ortamı, işletmelerin başarısı, değişen zamana ayak uydurmak, kendini yenilemek, inovasyona dayalı değişime uyum sağlayan örgüt kültürü ile sağlanır.

Örgüt kültürü üç yaklaşımla ilişkilendirilebilir; Rasyonalist, sembolik ve işlevci yaklaşımların örgüt kültürüne bakış açısı **Tablo 1. 2**'de yer almaktadır:

Tablo 1.2: Örgüt kültürüne ilişkin Teorik yaklaşımlar

Yaklaşımlar	Örgütsel Paradigma	Örgüt Kültürü
Rasyonalizm	Örgüt, etkin başarının aracıdır.	Örgüt kültürü, örgüt amaçlarının başarılmasında bir araçtır.
İşlevcilik	Örgüt, gerekli işlevleri yerine getirerek yaşamını sürdürmeye çalışan bir topluluktur.	Kültür, dış uyum ve iç bütünleşme ile ilgili işlevleri yerine getiren paylaşılmış değerlerin ve temel varsayımların bileşkesidir.
Sembolizm	Örgüt, sembolik eylemlerin karmaşık bir bileşkesini ifade eden bir sistemdir.	Kültür, sosyal olarak yapılandırılmış, semboller ve anlamlar örüntüsüdür.

Kaynak: [Shultz, M.(1995); akt: Şengül, 2013: 11].

Rasyonalist görüş. Bir hedef veya amacın gerçekleşmesinde örgüt kültürünü araç olarak görür ve bu kapsamda kültür, bir topluluğu bir araya getiren paylaşılan felsefeler, ideolojiler, değerler, tutumlar, inançlar, beklentiler, davranışlar ve normlar şeklinde tanımlanır (Killman Raplh H.vd., (1988); akt: Şengül,2013: 11).

İşlevselci yaklaşım. Örgütler; hayatta kalmayı sağlayan işlevlerini yerine getirerek çalışan doğal sistemlerdir. Örgüt kültürünün bazı fonksiyonlarına yanıt aranır, bunlar hangi işlevlere sahip olduğu, nasıl yayıldığı, geliştiği ve değiştiği sorularıdır ve örgüt kültürüne örgütün hayatta kalmasına nasıl bir katkı sağladığı açısından bakılır. Örgütteki bireylerin dış uyum ve iç bütünleşme sorunlarına çözüm yaratır (Shultz, M.(1995); akt: Şengül, 2013: 11).

Sembolik yaklaşım ise; örgütleri sembolik davranışların nedenlerini açıklayan beşeri sistem olarak algılar. Sembolik yaklaşımda temel soru, bireyler için örgütün ne ifade ettiğidir. Bu yaklaşıma göre paylaşılan semboller ve anlamlar kültür sistemidir (Smircich, L. (1983); akt: Şengül, 2013: 12).

1.6.1.Örgüt Kültürünün Özellikleri

Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin işlerini yaparken, ortak hareket etmelerini sağlamaktadır. Kendini işine adanmış üyelerle umursamadan çalışan üyelerin arasındaki farkı örgütün sosyal sermayesi olan kültür, belirlemektedir. Bu yüzden yapılan işin sonuçlarına bakmak; bir kültürün hangi amaca hizmet edip etmediğini anlamının en iyi yoludur. İşlerin yolunda gitmediği zamanlarda örgüt kültürünü gözden geçirmek gerekir, kültüre odaklanılmalıdır. Örgüt kültürünün özellikleri birçok kişi tarafından farklı şekillerde ele alınmaktadır (Akıncı Vural ve Coşkun, 2007: 18).

Örgütteki çalışanın daha önce ki sahip olduğu değerler ve inançlar yaşam biçimini şekillendirirken, örgüt içindeki iş prensipleri de kendi sahip olduğu değerlerle harmanlanmak zorundadır. Bu bağlamda çalışan her girdiği örgüt çatısında farklı değerler ve normlar kendisine katma ihtiyacı hisseder. Başarı uzmanlaşma ve profesyonellik hem örgüt için hem çalışan adına örgüt ile ortak kültürde birleşmede gelir.

Bir başka bakış açısında ise (Bakan, vd., 2004: 32) aktardığına göre, Örgüt kültürü konusunda çalışan çeşitli yazar ve düşünürlerin üzerinde fikir birliği oluşturdukları örgüt kültürünün özellikleri şu şekilde özetlenebilir.

- Örgüt kültürü öğrenilmiş ve sonradan kazanılmış bir olgudur.
- Örgüt kültürü örgüt üyeleri arasında kabul edilir ve paylaşılr olmalıdır.
- Örgüt kültürü yazılı bir metin halinde olmayıp, örgüt üyelerinin düşünce yapılarında, bilinç ve beklentilerinde inanç ve değerler olarak yer alır.
- Örgüt kültürü düzenli bir şekilde tekrarlanan ya da ortaya çıkarılan davranışsal kalıplar şeklindedir.

Örgütteki kültür kalıplaşmış eylemler, hareketler bütünü oluştururken örgüt üyeleri arasında aktarılan dil, semboller, normlar kalıplaşmış bu davranışları birbiri içine kenetler. Örgütün kendine özgü kültürünün ayakta kalabilmesi içine aldığı bireylerin paylaşımı ile sürdürebilirliği, örgütü içselleştirmesi ile doğru orantılıdır.

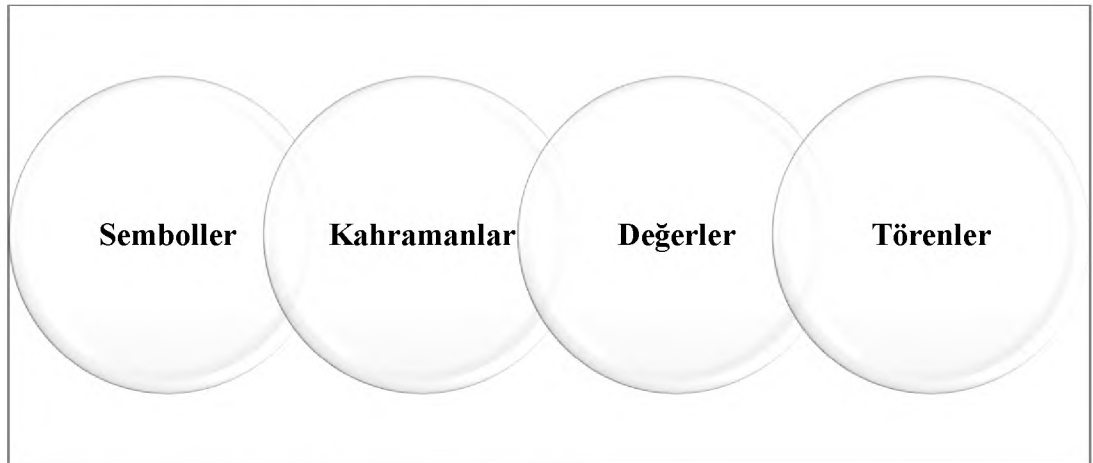
Örgüt kültürünün özelliklerini özetlemek gerekirse; örgüt kültürü, örgütün içindeki bireyleri örgütün amaçları açısından birleştiren, nasıl davranmaları konusunda yardımcı olan, olumsuzlukların yaşandığı anlarda üyelerin moral motivasyonunu yüksek tutan ve yine üyelerin sadece örgüt içinde değil, örgüt dışındaki paydaşlarla da iletişim ve davranışlarını düzenleyen bir olgu olma özellikleri vardır (Erkmen, 2010: 21).

1.6.2.Örgüt Kültürü Unsurları (Öğeleri)

Örgüt kültürü unsurları örgüt kültürünün yönetiminde temel belirleyiciler olmakla birlikte örgüt kültürü hakkında bilgi sahibi olmayı da sağlar. Ayrıca toplumlararası değişim gösteren kültür unsurlarının yorumlanışında da farklılıklar söz konusudur.

Semboller, Kahramanlar, törenler ve değerler iç içe girmiş unsurlar örgütün içinde de dışında da görülebilen şeylerdir.

Şekil 1.Örgüt kültürünün unsurları



Kaynak: Araştırmacı tarafından düzenlenmiştir.

Şekil 1'e göre; kültürün merkezinde yer alan değerler, geniş anlamda çok özel olmayan iyi ve kötü, güzel ve çirkin, normal ve anormal şeklindeki duygular tarafından oluşturulur.

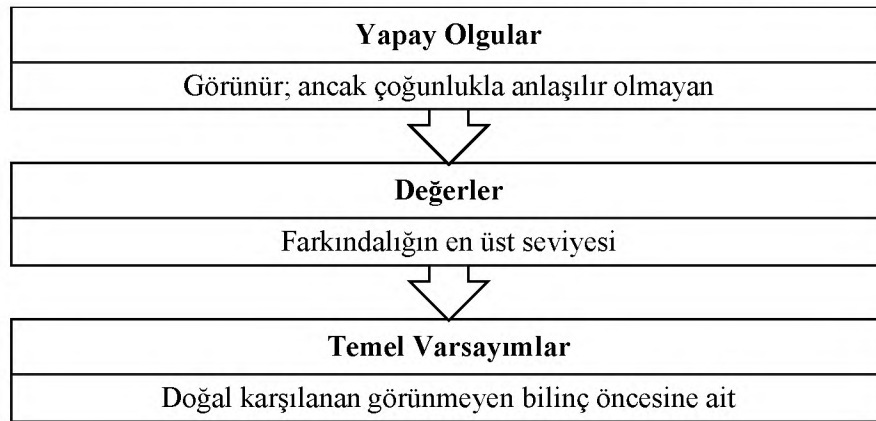
Bir çalışmada örgüt kültürünü oluşturan öğeler 200 başlık altında toplanmış, bunlardan yaklaşık 50 kadarı da bu konuda yapılacak araştırmalarda hakkında veri toplanabilecek öğeler olarak ifade edilmiştir. Aşağıda örgüt kültürünü oluşturan öğeler ya da değişkenlerle ilgili bazı araştırmacılar tarafından yapılmış sınıflandırmalar verilmiştir (Şişman, 2007: 82).

Duncan'a (1989) göre, örgüt kültürünü oluşturan öğeleri, gözle görülen (objektif) ve gözle görülmeyen (sübjektif) öğeler olmak üzere ikiye ayırmıştır. Buna göre, örgütle ilgili fiziksel özellikler, semboller, törenler, hikâyeler, kültürün gözle görülen boyutunu; sayıtlılar, inançlar, değerler, anlamlar ise gözle görülemeyen boyutunu oluşturmaktadır (Şişman, 2007: 82).

Meek, "örgüt kültürü öğelerini semboller, ideoloji ve törenler olmak üzere üç boyutta toplamıştır. Bu sınıflamada, örgütte konuşulan dil, örgütün mimari özellikleri, artifiyatlar birinci boyutu; mitoloji ve düşünce sistemleri ikinci boyutu; örgütte gerçekleştirilen törensel etkinliklerde üçüncü boyutu oluşturmaktadır" (Şişman, 2007: 82).

Shein'a (1985) göre ise; kültürün üç temel düzeyi vardır. Birinci düzeyde görülebilen, duyulabilen, ancak deşifre edilemeyen teknoloji, sanat, görünür ve sesli davranış modelleri(yapay olgular); ikinci düzeyde doğrudan gözlenemeyen değerler; üçüncü düzeyde temel varsayımlar yer almaktadır (Schein'den akt: Şengül,2013: 15).

Şekil 2. Kültürün Seviyeleri ve Karşılıklı Etkileşimleri



Kaynak: [Schein, Edgar H.(1984) akt: Şengül, 2013: 16].

Örgüt kültürü öğeleri tanımında belirtilen değerler, normlar, inançlar, törenler, semboller, alışkanlıklar, dil, hikâyeler ve efsanelerdir. Bu kavramlar iki başlık altında toplanmaktadır. Birinci başlık örgüt kültürünü meydana getiren öğeler (değerler, normlar, inançlar), ikinci başlık ise örgüt kültürün taşıyıcıları (törenler, semboller, alışkanlıklar, dil, hikâyeler ve efsaneler) olarak ele alınabilir. Değerler, inançlar ve normlar direkt fark edilemezler, fakat bunların etkileri örgütün her yerinde vardır. Bunlar bir tür buz dağının görünmeyen kısmı gibidirler (Şenel, 2006: 119).

Bu farklı yaklaşımlar ışığında, örgüt kültürünün ana unsurlarını; değerler, normlar, varsayımlar, semboller, dil, tören ve seremoniler, kahramanlar ve hikayeler şeklinde sıralayabiliriz. Görünmeyen ama var olduğunu hissettiğimiz öğeler **değerler, varsayımlar, normlar, inançlar** olarak inceleyeceğiz. Görünen gözlemlenebilen hissedilen diğer öğeler ise; **törenler, semboller, hikaye ve efsaneler, kahramanlar, dildir.**

Şimdi bunları detaylı inceleyelim;

1.6.2.1. Değerler

Örgüt içindeki tüm bireylerin sergilemiş olduğu davranış ve eylemlerden ortak bir davranış biçimi ortaya çıkar. İşte buradan örgütün değerleri davranış biçimlerinin ölçütünü belirlemiş olur. Değerler bir anlamda ortak amaca yönelmeyi bir fikirde birleşmeyi sağlarken, aynı zamanda örgütün hedefine ulaşılacak istenilen noktaları da belirlemede yardımcı olurlar. Örgüt içinde bulunan kişilerin çalışmalarını nitelendirme ölçütüdür. Örgüt çalışanları bu değerlerle örgüt yapısına uygun olup olmadıkları gözlenir.

Örgüte mensup tüm bireylerin, birlikte inandığı ve paylaştığı değerler, örgüt kültürünün önemli bir parçasıdır. Örgüt kültürü, insanların beraber yaşadığı değer ve inançlarla başlamaktadır (Güçlü, 2003: 151).

Değer kavramı, ulaşılacak ve gerçekleştirilmek istenen, üstün tutulan, önem verilen iyi, doğru, güzel gibi anlamlar ifade etmektedir. İnsan yaşamında toplum içinde önemli yer tutan değerler örgüt içinde de önemli bir yere sahiptir (Şişman,

2007: 93). Örgüt içinde egemen olan değerler örgütte uzlaşma sağlayan davranışlar da benzerlik oluşturan birlik duygusunun sürdürülmesi sağlayan, güven duygusunu geliştiren yöneticiler tarafından güçlü bir kontrol aracı olarak kullanılabilir (Şişman, 2007: 95).

Değerler çalışanlar tarafından doğrudan görülemez ancak, bu değerlerin bir kısmının işteki uygulamalarda ortaya çıktığı varsayılır. Bu bakımdan, değerlerin bir örgütün, bölümün veya çalışma biriminin mevcut uygulamalarından türediği söylenebilir (Vanden Berg ve Wilderom, 2004: 571).

Değerler, örgütün içindeki bireylerin davranış ve eylemlerini biçimlendiren ölçütlerdir. İçinde bulunduğu örgüte uygun olup olmadığı bireyin bu değerlerle algılanır, saptanır. Bir nevi ortak alanda birleşmeyi sağlayan değerler örgüt içindeki tüm bireylerin paylaşması ve bilmesi gereken tutumlardır.

Değerler kısaca örgütte neyin önemli olduğunu göstermektedirler. Robbins'e göre (1989) Taşıdıkları vurgulara ve yönelimlere göre değerler aşağıdaki gibi bir gruplanmaya tabi tutulmuştur (Bakan, vd., 2004: 39).

Kurumsal değerler: Kritik ve rasyonel yaklaşımlar yoluyla gerçekliğin keşfedilmesine büyük önem verirler.

Ekonomik değerler: Yarar ve pratikliğe göre değerlendirme vurgusu taşırlar.

Estetik değerler: biçim ve uyumun önemine yöneliktirler.

Sosyal değerler: İnsan sevgisi ve ilişkilere dair taşınan değerlerdir.

Politik değerler: Güç kazanma ve etki alanının genişletilmesine önem veren değerlerdir.

Kutsal değerler: Rasyonel dünya dışındaki oluşumları anlamaya ve açıklamaya yöneliktirler.

Değerler, örgüt içindeki çalışanların davranış ve eylemlerini nitelendirmeye, değerlendirmeye ve yargılamaya yarayan ölçütlerin kaynağı olduğu gibi; örgütün toplumda ne değerde bulunduğunu da örgütçe geliştirilen kültürel değerler belirler (Başaran, 1982: 112).

Örgüt kültüründe bulunması gereken değerler şunlardır (Bakan, vd., 2004: 38):

- İnsanlara değer verme,
- Örgütte yönetimin, yeni fikirlere ve önerilere açık olması ve değer vermesi,
- Optimum standartlarda hizmet etmek,
- Örgütte girişimci ruha önem ve değer vermek,
- Örgütte çalışan bireylerin beceri ve yeteneklerinden maksimum düzeyde yararlanarak örgütün gelişmesi sağlamak,
- Liderliğe değer vermek,
- Örgütte mevcut değerlere uygun ve tutarlı davranmaktır.

1.6.2.2.Temel Varsayımlar (inançlar)

Kültürün temeli olan varsayımlar, kişilerin farkında olmadıkları, bilinçdışı ve görülemeyen öğelerdir. En önemli özelliği tartışmaya açık olmamaları ve sorgusuzca kabul edilmeleridir (Kılıç, 2006: 123).

Bazı yazarlar tarafından varsayımlar inançlar olarak da adlandırılır. Hofstede, kültürün temel belirleyici öğesinin inançlar olduğunu söylerken, Schein bunu temel varsayımlar olarak adlandırır. Schein'a göre, temel varsayımlar grup üyelerinin davranışlarını güçlü paylaşması bunların başka öncüllere dayandırılmasını imkansız kılar. Schein'e göre temel varsayımlar kuramlara benzetilir ve bu yüzden onlara ne karşı çıkılır nede değiştirilir. Bu anlamda Schein'e göre temel varsayımlar kültürü, nelerin değerli olduğunu nelerin değersiz olduğunu ne tür tepkiler verileceğini nasıl hareket edileceğini tanımlar. Örgütteki temel varsayımlar bütünlüğü olduğunda aynı temel varsayımları paylaşan bireyler huzurlu, farklı temel varsayımlara sahip bireyler huzursuzluk duyarlar. Schein'in temel varsayım olarak tanımladığı inanç kavramıdır. Hofstede'nin inançlar ile ilgili açıklamalarına bakıldığında benzer tanımlar söz konusudur (Doğan, 2012: 50-51).

Bu nedenle birbiri yerine kullanılabilecek kavramlardır; temel varsayımlar aynı zamanda inançlardır.

Inançlar, insanların belirli bir konuda tartışmasız kabul ettikleri doğrular, gerçekler anlamını taşımaktadır (Şişman, 2007: 85). Temel varsayımlar bir diğer deyişle inançlar; Bireylerin algı, düşünce, his ve davranışlarını yönlendirerek, onların

örgütsel yaşama bağlı üstlendikleri doğru yanlış, anlamlı-anlamsız, olanaklı-olanaksız ayrımıyla ilgili ölçütlerdir (Binici, 2010: 11).

1.6.2.3.Normlar

Örgüt kültürünün öğelerinden biri olan normlar, örgüt içinde yazılı olmadan bazı kuralları belirleyen, bireylerin davranışlarının eylemlerinin ölçütünün doğru-yanlış olup olmadığını dair yol gösterir. Örgütün tutum ve davranış göstergesidir. Örgüt çalışanlarının davranışlarının onaylanması veya kınanması gibidir.

Örgütte çalışmaların yönünü belirleyen, neyin, nerede, iyi olup veya olmadığı, istenip veya istenmediğini ifade eden davranış temelli bir unsur tanımlamasıdır (Erdem, 1996: 38).

Örgüt çalışanlarının rolleri, görevleri normlarla değerlendirildiği gibi, örgüte karşı tutumlarını, sorumluluk üstlenmelerini düzenleyen ve ölçende normlardır.

Normlar, ödül ve ceza yöntemiyle korunurlar. Ödüllendirme, normlara uygun hareket edilmesinin bir sonucu olarak ortaya çıkarken, cezalandırma çoğu kez norm dışı davranışın bir sonucu olarak ortaya çıkar. Normlar, öğrenilebilir nitelik taşırlar ve zamanla alışkanlık haline gelirler (Özkalp, 1986: 76).

Yukarıda bahsettiğimiz örgüt kültürünün görünmeyen fakat var olduklarını hissettiğimiz ve kabul ettiğimiz öğeleri; **değerler, varsayımlar, normlar, inançlar** kavramlarını inceledik. Şimdi ise örgüt kültürünün görünen gözlemlenebilen hissedilen diğer öğeleri; **semboller, dil, hikâyeler, efsaneler ve kahramanlar, törenler** kavramlarını inceleyeceğiz.

1.6.2.4.Semboller

Örgüt kültürü unsuru olan semboller, en kapsamlı özel anlamların yüklenip kodlandığı, örgütteki bireyler tarafından paylaşılan kültürel bir unsurdur. Anlam zenginliği oluşturan semboller, heyecan uyandıran ve bireyleri duygu-davranışlarını sözel olarak veya biçimsel olarak meydana gelen ifadeler ve farklı fiziksel nesneler olabilmektedir. Örgütün geçmişteki başarıları, kurucuların ve başarılı üyelerin konuşmaları, jestleri, objelerini, resimlerini, eylemlerini veya örgüt mensubu bir bireyin yarattığı ve öyküye dönüşmüş ilgi çeken bir olayı kalıcı bir sembole ve bu

sembol bünyesinde bir mesaj taşımaktadır. Örgüt gerçeği üzerinde önemli bir etkiye sahip olan simgeler hem açıklayıcı bilgiler taşımaktadırlar hem de davranışları düzenleyip yaratmaktadırlar (Yücel, 2007: 73). Semboller (simgeler) fiziksel, sözel-davranışsal olarak iki başlık altında toplanabilir (Şişman, 2007: 97).

Fiziksel semboller örgütün kendine özgü nesneleri oluşturmaktadır. Bunlara örnek verecek olursak; rozetler, amblemler, ayırmaçlar, etiketler, kıyafetler, posterler, afişler vb. sayılabilir. Sözel davranışsal semboller ise; örgütün dili başta olmak üzere, örgütün hikâyesi ve kahramanlar, örgütün efsaneleri ve törenleri oluşturmaktadır.

Sembolsüz bir toplum olamayacağı gibi sembolsüz bir örgüt de düşünülemez. Nasıl ki bayrağımızın ülkemizi simgelemesi gibi örgütünde kendi simgeleyici nesneleri olmalıdır. Bunlar her toplumda değişiklik göstereceği gibi örgütten örgüte de semboller şekil değiştirmektedir. Üzerilerine anlam yüklü olan bu semboller etkili bir örgüt kültürünün temellerini sağlamlaştırır.

Bir sembol, içsel inanışların dışa yansımasıdır. Örgüt için sembol ardında yatan inançların hakkında bilgi verir. Örgüt semboller örgütte değişimin gerçekleşmekte olup olmadığının yararlı göstergeleridir. Nasıl ki tek başına bir binanın biçimi veya örgütteki mekân dağılımının her zaman sembolik bir değeri vardır (James (1997) akt: Terzi, 2000: 55).

1.6.2.5.Dil

Örgüt kültürü öğelerinin en önemlisi olan dil, aynı zamanda iletişimin temel taşıdır. Dünyada var olan milletlerin toplulukların ana dilleri olduğu gibi her örgütün de kendine has bir dili vardır. Örgütün kendine özgü dilinde mesleki terimler, argolar, mecazlar, espriler ve selamlaşmalar vb. iletişim araçlarını tamamını kapsamaktadır. Tabi ki de bu dili örgütün içinde bulunan çalışanlar yöneticiler kullanmaktadır. Örgüte yeni giren çalışan örgüt dilini öğrenir ve benimseyerek aktarım sağlar, ancak benimsemeyen yeni çalışanlar örgüte yabancı kalırlar. Örgütteki bir takım çalışmalarda algılamalarda örgüt dilini benimsemedikleri için zorlanırlar.

Dil, ait olduğu toplumun aynasıdır. O, organizasyonun önceliklerini belirlemek, yönlendirmek veya bağlantıları güçlendirmek üzere bir araç olarak

incelikle kullanılabilir. Bu bakımdan kullanılan dil herkes için aynı anlamı yansıtmalıdır (Handy, 1995: 119).

Dilin yazılı sözlü hali olduğu kadar jest, mimik, jargon gibi ifadelerde dilin içine girer. Örneğin üniversitelerde kullanılan bir akademik dil mevcutken birde içinde idari bürokrasi işlerinin sürdürüldüğü yazışmaların yapıldığı resmi bir dil barındırır. Bir başka örnek verecek olursak; askeri kurumlarda, spor faaliyetlerinin olduğu kuruluşlarda, teknik bir dil hâkimdir. Ayrıca dil o örgütteki kılık-kıyafet, kullanılan araç-gereç, ast-üst arası hitap şekillerini de içerir.

Kültürel ve tarihsel mirasımızın bir parçası olarak bize sunulan dil ve sadece bizim dışımızda gelişen bir kavram değildir; bizim içimizde de var olan, bizi etkileyen de bir kavramdır. Toplum tarafından kurulan ve devam ettirilen dil, dolaylı olarak öğütleri ve sosyal değerlendirmeleri somutlaştırır (Pettigrew, 1979: 575).

Bir organizasyonun alt kültürlerinin kendine özgü dili olabilir. Her organizasyonun dili kendi faaliyeti ile ilgilidir. Örneğin; Fakültelerde, yüksekokullar da, enstitülerde farklı diller kendilerine özgü dil kullanılır ve bu yazı diline de yansır. Yazışmalarda kullanılan cümleler bile farklılık gösterir. Örgüt dilini böyle oluşur. Öğrencilerin, memurların, yöneticilerin, bölümlerin vb. hepsi ayrı dilleri kapsar ve örgütün diline etkileşimde bulunur.

1.6.2.6.Kahramanlar ve Hikâyeler

Örgütler de aynı toplumlarda ülkelerde olduğu gibi kahramanlar mevcuttur. Bunlar eski zamanlarda yaşamış veya yaşayan ya da hayali kişilerdir. Kahramanlar örgütlerde rol model oynarlar. Örnek alınacak kişilerdir ve örgüt içine yeni giren bireyler bu kahramanları idealleri olurlar.

Örgütün değerleri bu kahramanlar aracılığıyla bireylere aktarılır öğretilir benimsetilir. Bu kahramanlar düşünceleri, başarıları, kişilikleri, ön görüşleri, idealleri ile örgüt içinde yaşatılmaya devam ederler.

Güçlü örgütlerde bir değil birden çok kahraman vardır. Kültürün derinlik kazanması ve güçlenmesi için gerekli kavramlardan biri olan kahramanlar, güçlü kültürlerde birden fazladır. Kahramanlar yol gösterici dev semboller olarak da sayılabilir; çünkü çalışanlar ya da örgüt üyeleri için ideale inanmışlığın canlı

sembolü olan kahramanlar, örgüt kültürünün gerekli kıldığı rolü gereğince yerine getiren, model oluşturan kişilerdir (Eren, 2006: 137).

Kahramanlar, örgütün değerlerini kişileştiren, somut kılan ve diğerleri için rol modelleri olarak hizmet etme faaliyetlerini gören kişilerdir. Örgütteki çalışanların gözünde kahramanlar örgütün gerektirdiği rolü başarıyla yerine getiren kişilerdir. Yol gösterici ve dev sembolde sayılabilir kahramanlar; çünkü örgüt üyeleri için amaca inanmışlığın birer sembolüdürler (Demir, 2013: 76).

Örneğin dünyaca ünlü Microsoft'un kurucusu Bill Gates şirketin kahramanıdır. Gates; şirketin vizyonu aynı zamanda rol modeli olmuştur. Türkiye de buna örnek Koç Holding kurucusu Vehbi KOÇ şirketin kurucu kahramanı ve nasıl nesilden nesile aktarıldığının başarı örneğidir. Üniversitelerde hikâyelerdeki kahraman genelde üniversitenin ilk kurucu rektörü olur. Buna bağlı olarak üniversitenin ilk yılları ilk aşamaları yeni üyelere aktarılır.

Herhangi bir örgüt çalışanının göstermiş olduğu işinde başarı onu kahraman yapabilir. Kahraman ve liderler örgüt kültürünün temsilcileridir. **Liderler**; örgütün yöneticisi vasfında en başta olan çalışanları organize eden kişileri temsil ederken, kahramanlar her kesimden çıkabilir. Liderler bir örgüte rol modellik yaparlar, örgütün gelişmesi ve büyümesi için çok önemli bir imaja sahiptirler. Liderler; Örgütün kültürünü belirlemek, yaymak ve en yüksek düzeyde amaca yöneltme sorumluluğundadırlar.

Aynı şekilde örgütlerde ne olup bittiğini anlatan **hikâyeler**, geçmişten bugüne kadar örgütün nasıl kurulduğundan var olduğundan bahseden günümüze taşınan öykülerdir. Örgütün bir hikâyesinin olması bu hikâyede örgütle ilgili olumlamaların çalışan bireylere aktarılması örgüte bağlılığı güçlendirir. Bir örgütün kurucularının başarı hikâyeleri işe yeni başlayanlara anlatılır. Örgütün felsefesi bakış açısı işe yeni başlayana gösterilmiş olur. Böylece çalışan ve örgüt arasında bağ kurulmaya çalışılır.

Kültürü tasvir eden ve şekillendiren çok sayıda hikâye örgütlerde vardır. Bir örgütle ilgili hikâyeler, örgütün vizyonunu, değerlerini ve iş yapış tarzını yansıtan işleve sahiptirler. Örgüt içindeki bireylere aynı zamanda dışındaki bireylere güçlü mesajlar iletirler (Stanford, 2014: 64).

Neredeyse bütün hikâyeler aynı temel unsurlara sahiptirler. Hepsinde bir fırsatla ya da sorunla karşı karşıya kalan, bir ya da daha çok sayıda temel karakteri, kahramanı vardır; hepsinde de bu kahramanın karşı karşıya kaldığı bu meydan okumaya nasıl tepki gösterdiği ve sonucun ne olduğu çabanın başarıya ulaşp ulaşmadığı ve belki de bu deneyimin hikâyenin kahramanı ve diğerleri üzerindeki etkisinin ne olduğu anlatılır (Cohen ve Prusak, 2001: 156).

1.6.2.7.Tören ve Seremoniler

Bünyesinde grupsal törenler ve toplantılar içinde karşılama, antlar, buluşmalar, anma, kutlama, emeklilik, mezuniyet, yemekli toplantılar, balolar, kokteyller, piknikler, özel günler, bayramlar, örgüt içi sosyal etkinlikler vb. unsurları barındıran bir öğedir. Törenler, örgüt mensuplarının kendi kültürlerine ait mitleri, kahramanları ve sembolleri kutladıkları özel gün veya olaylardır, bu şekilde önemli kültürel normlara ve değerlere örnek olup onları teşvik ederler (Kosa, 2010: 12).

Örgütsel yaşam başlı başına bir törenden ibarettir. Hemen hemen tüm örgütlerde törenler, ritüeller, merasimler düzenlenmektedir. Örgüte yeni katılan bireye giriş törenleri düzenlenirken, örgütte vermiş olduğu hizmeti dolmuş emekliye ayrılan bireylere ayrılış töreni düzenlenmektedir. Örgütte makam değişikliği terfi alan çalışana kutlama törenleri düzenlenmektedir.

Fairholm (1994: 84)'a göre törenler çeşitli amaçlara hizmet etmektedir. Bu amaçları şu şekilde sıralayacak olursak;

- Örgütsel düzenin sürdürülmesine hizmet eder.
- Yeni üyelerin tanıtılmasını sağlar.
- Sembolik mesajları örgüt üyelerine aktarır.
- Sosyal bağlılık duygusunun gelişmesine katkı sağlar (Terzi, 2000: 49).

Törenler; Örgüt içinde çalışanların önemsenmesini sağlar, mesafeleri azaltır, sosyalleşmeyi artırır örgüte bağlılık duygusunu çalışanda sağlamlaştırır. Örgüt çalışanlarının kıyafetleri, kokteylleri, yemekleri yapılan davetler, örgütü simgeleyen rozet, flama gibi simgeler örgüt göstergeleridir. Tören ve simgeler, çalışanlar arası ayrımı en aza indirirken ayrıca örgüt kültürünü pekiştirir çalışanın motivesini artırır.

1.7. Örgüt Kültürünün Önemi

Örgüt kültürü çalışan bireyleri ortak bir inanç, değer, fayda alanında birleştiren aynı zamanda kendi içinde ve dış etkenlerle de etkileşimde bulunan bir döngü halinde olan bir uygulamayı ifade etmektedir. Bir organizasyon içinde oluşan kurallar, değerler, davranışlar çalışanlar tarafından ne kadar çok benimsenip sahip çıkılırsa o organizasyon gelişir, başarılı olur. Çalışan örgüt kültürünü benimsediği takdirde organizasyonda yer bulur, kabul görür. Örgütün kendine özgü kültürü ona kimlik kazandırır. Güçlü örgüt kültürüne sahip organizasyonlar, işten ayrılma, işi askıya alma gibi durumlar olmayacağı gibi zoraki kurallarda yoktur. Çünkü herkes kendine düşen görevi yerine getirmekte ve yöneticiyi zora sokmamaktadırlar. Verimlilik ve etkinlik yüksektir. Bir örgüt bütünleşmiş ve birlik sağlanmışsa, örgüt kültürü güçlü demektir.

Üçok'a (1989) göre de; "Bu sistemin parçalarını oluşturan yönetsel politika ve stratejiler, çalışma ilkeleri, tutum ve davranışlar, roller, değer ve normlar, semboller, gelenekler ve alışkanlıkların oluşturduğu bütün 'örgüt Kültürü'dür" (Üçok, 1989: 310).

Her örgüt kendi ihtiyaçlarından doğan bir kültür oluşturmak zorundadır. Örgütün kendine has oluşturmuş olduğu bu örgüt kültürü aynı zamanda kimliğini de yansıtabilecektir. Oluşan örgüt kültürünün ne kadar güçlü olduğunu çalışanların üzerindeki etki belirleyecektir. Örgüt kültürünün güçlü olması çalışan bağlılığını artıracak gibi örgütün verimliliği ve etkinliğine de olumlu etki bırakacaktır. Tamda bu anlamda örgüt kültürü önemi bir işletme için ön planda tutulması gerektiğinin göstergesi olarak karşımıza çıkmaktadır.

Brown'a göre, örgüt kültürünün örgüt için önemini şu başlıklar altında toplamıştır (Brown, 1998: 89-91):

- Çatışmayı azaltır
- Koordinasyon ve kontrol süreçlerini kolaylaştırır
- Belirsizliği azaltır
- Motivasyonu artırır
- Rekabetçi üstünlük sağlar

Günümüzdeki hızlı teknolojik gelişmeler karşısında örgütlerin rekabette öne geçebilmesinde, fark yaratabilmesinde örgütün kendi içinde oluşturduğu kültür önem kazanmıştır. Rekabetin son derece fazla olduğu ortamda örgütlerin bir adım önde kalmasını ve bulunduğu konumu sabitleştirmesi örgüt içindeki üyelerinin örgüt kültürünü benimsemeleri bunu yansıtmalarıyla güç kazanacaktır.

Örgüt kültürünün önemi; işletmelerde iş yaşamına dair tutum ve davranışları geliştirme ve onları koruma açısından etkilidir. İşletmelerin güçlü bir örgüt kültürü rekabet edebilmelerinde etkin bir rol oynar. İşletmelerin amaç, strateji ve politikalarını belirlemede örgüt kültürü etkili olduğu gibi yöneticilerinde bu stratejiyi izlemelerinde ve işletmelerin başarısını arttırmada örgüt kültürü çok önemli bir araç olmuştur (Eren, 2002: 399).

İşletmelerin (örgütlerin) yıllar boyu varlığını sürdürebilmeleri örgütün kültüründe var olan ve çalışanların inançları-değerlerine bağlı olmasının önemi büyüktür. Örgüt kültürünün önemi işletmenin varlığının uzun soluklu olmasında büyümesinde gelişmesinde rekabet ortamında baş göstermesinde yeri yadsınamaz.

1.8.Örgüt Kültürünün Boyutları

Örgüt kültürünün boyutları ile ilgili yapılan çalışmalar iki açıdan değerlendirilmiştir. Bu çalışmaların bir kısmı toplumsal kültür boyutlarını esas alıp bunların örgüt düzeyindeki yansımalarını tespit etmiş ve buna göre örgüt kültürünün özelliklerini tanımlamışlardır. Toplumsal kültür boyutları ile birlikte örgütün görev çevreleri ve var oluş amaçları dikkate alınarak toplumsal kültür boyutlarından farklı örgütün kültürel boyutlarını esas alarak örgüt kültürlerini tanımlamışlardır. Bir başka ifade ile örgüt kültürünün oluşumunda toplumsal kültürün etkileri ortaya konmuştur (Doğan, 2012: 117).

Örgüt kültürünün boyutların belirlemek pekte kolay olmamakla birlikte bazı ayırt edici boyutlarından bahsetmek mümkündür. Örgüt kültüründen bahsedebilmek için; ölçülebilen, açık ve belirli boyutlarının da olması gerekmektedir.

Robbins (1990: 439)'e göre, örgüt kültürünün özünü oluşturan ve diğer kültürlerden ayırt eden 10 boyut bulunmaktadır:

Bireysel inisiyatif: Bireylerin sahip olduğu sorumluluk, özgürlük ve bağımsızlık derecesi.

Risk toleransı: Çalışanların atılğan olmaya, yenilikçi olmaya ve risk almaya teşvik edilme derecesi.

Yön: Bir örgütün yaratabileceği açık amaçlar ve performans beklentileri derecesi.

Bütünleşme: Örgüt içerisindeki birimlerin koordineli bir biçimde hareket etme derecesi.

Yönetimin desteği: Yöneticilerin astlarına sağladıkları açık iletişim, yardım ve destek derecesi.

Kontrol: Çalışanların davranışlarını denetleme ve kontrol etmede kullanılacak kurallar ve uygulamaların sayısı ile doğrudan gözetimlerin miktarı.

Ödül sistemi: Ödül dağılımlarının (ücret artışları, terfiler vb.), kıdem ve adam kayırmacılığın tersine çalışanların performans kıstasını temel alma derecesi.

Çatışma toleransı: Çalışanların çatışmaları ve eleştirileri açık bir şekilde ortaya koymaya teşvik edilme derecesi.

İletişim modelleri: Örgütsel iletişimin, otoritenin biçimsel hiyerarşisi ile kısıtlandırılma derecesi.

Kimlik: Üyelerin, kendi özel çalışma grupları ya da profesyonel uzmanlık alanlarından ziyade, örgütle bir bütün olarak özdeşleşme derecesi (Çelik, 2013: 49).

İşcan ve Timuroğlu (2007) göre; örgüt kültürü boyutlarını, örgütün değerleri ve inançları, örgütü açıklayan hikâyeler ve mitler, örgütün kültürel normları, gelenekler, törenler, adetler, örgütün kadın ve erkek kahramanları olarak belirtilmiştir (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 121).

Örgüt kültürüne ait boyutları açıklamaya çalışan Büyük (2010) literatürde bazı araştırmacıların yer vermiş olduğu örgüt kültürü boyutlarından şöyle bahsetmektedir. Bunlar aşağıda şu şekilde tablolastırılmıştır (Büyük, 2010: 227-228).

Tablo 1.3: Farklı Araştırmacılarca Odaklanılan Örgüt Kültürü Boyutları

Araştırmacı(lar)	Odaklanılan Örgüt Kültürü Boyutları
Athos ve Coffey (1968)	İş bölümü, personelin niteliği, iş akışı, örgüt iklimi, statü ve değerler
Gordon ve Cummins(1979)	Kurumsal kavrayış, karar verme, kurumsal birleşme, yönetim biçimi, performans yönetimi, kurumsal açıklık, organizasyon ruhu, tazminat ve insan kaynakları gelişimi
Allen ve Dyer (1980)	İş ilişkisi, eğitim, performans kolaylaştırması, lider ağırlıklı etkileşim, ilke ve usuller, ihtilaf ortamı
Deal ve Kennedy (1982)	İş ortamındaki uygulamalar, değerler, kahramanlar, prosedürler, törenler ve informal iletişim kanallarıyla anlatılan hikâyeler
French ve Bell (1984)	İnançlar, değerler, davranışlar, varsayımlar, beklentiler, aktiviteler, karşılıklı etkileşimler, standart ve fikirler
Gordon (1988)	Organizasyon ruhu, birleşme, üst yönetimle iletişim, bireysel girişim, problem çözümü, performans niteliği, performansa yapılan vurgu, eylem odaklılık, tazminat ve insan kaynakları gelişimi, gidilen yönün betliği
Kilmann vd. (1988)	Paylaşılan normlar, tutumlar, beklentiler, inançlar, sayılar, değerler, ideolojiler ve felsefeler
Rossiter (1989)	Yetki dağılımı, takım çalışması, sonuç odaklı çalışan desteklenmesi, çalışanların teknolojiyle bütünleşmesi, ortak bilincin oluşması
Bettinger (1989)	Stratejik organizasyon odaklanması, başarıya katkıda bulunan performans standartları ve değerler, değerleri destekleyen ve kuvvetlendiren ritüeller, ödül ve cezalar, iletişim, denetime açıklık, değişime karşı oluşan tutum, çatışma çözümlenmesi, piyasa ve müşteri yönelimi, hedef ve misyonun bilincinde olmak
Robbins (1990)	Risk, istikamet, birleşme, yönetim desteği, bireysel girişim, kontrol, kimlik, ödüllendirme sistemi, çözüm toleransı ve iletişim modelleri
Hofstede, Neuijen, Ohayv Ve Sanders (1990)	Çalışana karşı işe yönelik, yerele karşı profesyonel, sürece karşı sonuç odaklılık, açığa karşı kapalı bir sistem, sıkı kontrol, kuralcılığa karşı faydacı
Hofstede (1991)	Toplumun belirsizliğe karşı toleransı, güç mesafesine yönelik değerleri, grupçu ya da bireyci değerleri ve feminen veya maskülen özellikleri
O'Reilly, Chatman	Sonuca, insan, takıma yönelik, saldırganlığa

ve Caldwell (1991)	karşı uysallık, detaya ve dengeli yeniliğe yönelik
Schein (1992)	Duyu organlarımızla hissedeceğimiz davranışlar, iş yapma biçimleri, dil, teknoloji ve diğer somut objeler, sorgulamadan kabul ettiğimiz düşünceler, duygulardan ve inançlardan oluşan varsayımlar
Gordon ve DiTomaso(1992)	Ödülde tarafsızlık, iş odaklı, bütünleşme, iletişim, gelişim/hesap verilebilirlik, çevresinde teşvik, sistematik karar alma, yenilik/risk alma, stratejide açıklık/ paylaşılan amaçlar
Christensen ve Gordon(1999)	Agresiflik, gelişme, yüzleşme, planlama eğilimi, sonuç eğilimi, iletişim boyutları, birey ve takım eğilimi
Trompenaars vd. (1998)	Tatmin, proje, rol, ve insan yönelimli kültürler
Van Muijen vd. (1999)	Amaç yönelimi (oryantasyon), destek yönelimi, kural yönelimi ve yenilik yönelimi
Aycan ve Kanungo(2000)	Katılımcılık, değişebilirlik, proaktivite, sorumlulukları yerine getirme, sorumluluk isteme

Kaynak : (Büyük, 2010: 227-228).

1.9. Örgüt Kültürü Modelleri

Literatürde araştırdığımızda Örgüt kültürüne ilişkin olarak birçok model ile karşılaşmaktayız. Çalışmamızda yönetim bilimi uzmanları tarafından geliştirilmiş ve kabul görmüş dört modeli açıklayacağız. Bahsedilen örgüt kültürü modelleri aşağıda yer almaktadır.

1.9.1.Parsons'un Ağıl Modeli

Parsons (1969), Amerikalı bir sosyolog olan örgütsel kültürün incelenmesinde ve oluşturulmasında sosyal değerlerin katkıları üzerinde ilk duran kişidir. Parsons'un modelinde dört unsur bulunmaktadır. Bunlar; uyum (adaptation), amaca ulaşma (goal attainment), bütünleşme (integration) ve yasallık (legitimacy) dır. Bu unsurların İngilizce isimlerinden dolayı model "AGIL" olarak adlandırılmaktadır (Aytemiz Seymen, 2008: 117).

Özkalp (2011) göre; Eğer bir sosyal sistem yaşamda kalmak ve gelişmek istiyorsa uyum sağlamalı, amaca ulaşmalı, parçalarını bir araya getirerek bütünleşmeli ve hem kendi içindeki insanlar, hem de kendi dışındaki örgütlerdeki bireyler tarafından meşru olarak kabul edilmelidir (Özkalp ve Kirel, 2011: 165).

Tablo 1. 4 Parsons’ın “AGIL Modeli”

Uyum: Sistemin değişen çevreye uyum Yeteneği	Amaca ulaşma: Sistemin amaca ulaşma ve amaç belirleme yeteneği
Bütünleşme: Sistemin parçalarını bir araya getirme yeteneği	Meşruluk: Sistemin yaşamda kalabilme hakkı ve kabulü

Kaynak: (Özkalp ve Kirel, 2011).

Modelden de anlaşıldığı üzere bütün fonksiyonların tamamlanmasında en önemli araç kültürel değerler ile olmaktadır. Kültürel değerler örgütün çevresine nasıl uyum sağlayacağını belirlemektedir. Aynı zamanda amacına nasıl ulaşacağına da büyük katkı sağlarken, örgütün çevresinde devamlılığını ve meşrulaşması sağlar (Özkalp ve Kirel, 2011: 166).

1.9.2.Harrison Ve Handy Modeli

Harrison modelinde kültür; güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü ve birey kültürü olarak sınıflandırılmaktadır. Aynı şekilde Handy modeli de Harrison temel olarak sadece kültürlere yunan mitolojisindeki tanrı isimleri ile ifade etmiştir (Terzi, 2000: 76).

Modelde yer alan güç kültürü, rol kültürü, görev ve birey kültürünü aşağıda açıklanmaktadır;

1.9.2.1.Rol Kültürü (Apollo)

Bürokrasi ile ifade edilen rol kültürü, yazılı kuralların, iş tanımlarının ve iletişimin biçimsel tanımıdır.

Simgesi Yunan tapınağı Apollo olan rol kültürü; Yunanlılar için tapınak sütunları, şirket içindeki görev gruplarını ve bölümlerini, yani rolleri temsil eder. (Esinbay, 2008: 36).

Rol kültürü yüksek derecede biçimsel ve merkezi olup bürokratik özelliklerin ve ilkelerin ön plan da olduğu bir kültür tipidir. Mantık ve rasyonellikle çalışan bürokratik örgütün bir diğer adıdır (Güneş, 2011: 47).

Örgüt üyelerinin görev tanımları belli ve bu tanımlara uymak zorunludur. Örgüt üyelerinin görevleri belli olmakla birlikte onlar makinenin bir parçası olarak görülmektedir. Bunun yanında rol kültürüne sahip örgütlerde koruyuculuk ön plandadır. Kuşkusuz bu durum kurallara uymak şartı ile gerçekleşmektedir. Bu tarz örgütlerde değişim hoş karşılanmamakta ve çevrede olan değişimler görmezlikten gelinmektedir (Kahveci, 2015: 28).

1.9.2.2.Güç Kültürü (Zeus)

Güç ve denetimin merkezde toplanmakta olduğu temeli çıkara dayalı bir kültür tipidir. Gücü elinde bulunduran kişiler, diğer kişiler üzerinde bir hâkimiyet kurarlar. Otokratik bir yönetim biçimini andıran bu kültür, geleneksel yönetim anlayışı olan örgütlerde ve küçük işletmelerde görülmektedir.

Çelik (2008) göre; “Kültürün simgesi örümcek ağıdır. Bölümler merkezden dışa doğru dağılan birimler şeklindedir. Bu kültürde önemli olan, merkezdeki örümceği çevreleyen daireyi oluşturan çizgilerdir.” Şeklinde ifade edilmiştir. Çünkü bu çizgiler gücü ve yetkiyi simgelemekte merkezden uzaklaştıkça gücün ve yetkinin kaybolduğu görülmektedir. Hızın, hayati önem taşıdığı durumlarda bu kültüre sahip örgütler kârlı çıkmaktadır. Fakat hız kaliteyi garantilemez. Kaliteyi yaratan, Zeus’un ve ona yakın kişilerin yeteneğidir (Çelik, 2008: 70).

1.9.2.3.Görev Kültürü (Athena)

Örgütün işleri ve projeleriyle alakalı olan bu kültür, işlerin amaca uygun yapılmasını sağlamakla ilgilenir.

Yetenekler en önemli dikkat edilen yerdir ve görevlerin en iyi şekilde yerine getirilmesi için doğru işte doğru kişilerin çalıştırılması gerektiği esasına dayanır. Sonuca odaklı çalışma izlenmesinden dolayı hız, yaratıcılık ve rekabet gerektirmektedir (Özdevecioğlu ve Çelik, 2009: 100).

Güçe dayanan kültürler kritik mevkilerdeki kişilerin, gücü merkezden dağıttıkları ve organizasyon üzerlerindeki kontrolleri için kurallardan ziyade güvene dayandıkları, ortak merkezli bir halka veya bir ağ tarafından sembolize edilirler (Kılıç, 2006: 141).

1.9.2.4. Birey Kültürü (Dionysus)

Bürokrasiye, uzmanlaşmaya rutin işlere karşı ve hiyerarşiye uzak bir kültürdür. Ast-üst ilişkisinden çok bireyci herkesin kendinde sorumlu olduğu kendi yaptığının sorumluluğunu bireyin kendisinin üstlendiği bir kültürdür.

Bu tip kültüre sahip olan örgütler çalışanlarına, birbirleri ile ilişki kurma ve aidiyet konularında tatmin duygusu sağlamaktadır. Çalışanların kararlara katılımını teşvik etmekte ve çalışanlara sürekli destekleyici bir liderlik ve yönetim biçimi sergilenerek, çalışanların yapmış oldukları işlerinde ihtiyaç duydukları kaynaklar sağlanmaktadır. Ayrıca takım çalışması ve bireysel gelişime teşvik edilerek, başarı ve yeniliğe yönelik davranışlar ödüllendirmektedir (Oğulluk, 2010: 42-43).

Tablo 1.5: Harrison ve Handy Modeline Göre Farklı Örgüt Kültürlerinin Avantaj ve Dezavantajları

	AVANTAJLAR	DEZAVANTAJLAR
Güç Kültürü	-Aşamaları yerine getirmede değişen durumlara çabuk cevap verebilme becerisini gösterebilme esnekliği -Az sayıda kural ve işlem -Çalışmak için heyecanlandırıcı ve güdüleyici yerler olabilir.	-Eğer kişiler yanlış anlarsa tüm örgüt zarar görür. -Şimdiki lider daha sonra yapılacak işlerin planını yapmadan giderse örgüt dağılır. -Örgüt belirli bir noktadan daha fazla büyürse kontrol zorlaşır.
Rol kültürü	-Öngörülebilir ve istikrarlıdır. (ancak, çevre/ortamda istikrarlı ise bir avantajdır. -Zaman içerisinde çok verimli olabilir. -Çalışma programları uzun olan örgütler için uygundur.	-İçten yüklü atalet -Kurallar ve işlemlerle çerçevelenmiş -Nefessiz kalmış bir yenilik
Görev Kültürü	-Çevredeki değişikliklere uyum yeteneği ve esneklik -Yönetim katılımcı ademimerkeziyetçi ve takım çalışması yaklaşımlarıyla uyumlu	-Ekonomik bölünebilirliği yürütmenin zorluğu -Personele çok kafa karıştırıcı (yanıltıcı, şaşırtıcı) gelebilir.
Kişî Kültürü	-Avukatlar ve mimarlar gibi küçük profesyonel gruplar (takımlar) için uygundur.	-Faydalanacaklardan ziyade personelin ihtiyaçlarını gözetmesi nedeniyle STO değerleriyle uyumlu değildir.

Kaynak: (Sözer, 2006: 34).

1.9.3.Quchi Modeli (Z Kültürü Modeli)

Amerikan ve Japon yönetim şekillerini kıyaslayan William QUCHI, buradan yola çıkarak Z tipi örgüt kültürünü oluşturmuştur. Quchi, Japon yönetim uygulamalarını açıkladıktan sonra bu yönetim biçiminin Amerikan tarzına nasıl uyarlanabileceğini de izah etmiştir.

Japon ve Amerikan Z tipi örgütler tipik Amerikan örgütlerinden çok daha başarılıdır. Örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmesi ve çevreleri ile uyumlu olmaları için, kültürel yapıya önem vermeleri gerekmektedir. Ouchi'nin Z teorisi, kültürel unsurların pratikteki işlevlerine yönelik çözümleyici bir yaklaşım taşımaktadır (Bakan, vd., 2004: 112).

Tablo 1.6: Quchi Örgüt Kültürü Modeli

Kültürel Değerler	Japon Şirketlerindeki Görünüm	Amerikan Z Tipi Şirketlerindeki Görünüm	Tipik Amerikan Şirketlerindeki Görünüm
İş görenlere bağlılık	Yaşam boyu istihdam	Uzun dönem İstihdam	Kısa dönem İstihdam
Değerlendirme	Yavaş ve nicel	Yavaş ve nicel	Hızlı ve istatistiksel
Kariyer Gelişimi	Çok geniş zamanlı	Orta genişlikte	Çok dar
Kontrol	Gizli ve informel	Gizli ve informel	Açık ve formel
Karar verme	Gruba bağlı ve Katılımcı	Gruba bağlı ve katılımcı	Bireysel sorumluluğa dayalı
Sorumluluk	Grup	Bireysel	Bireysel
Çalışanlara ilgi	Bütüncül ve geniş kapsamlı	Bütüncül ve geniş kapsamlı	İş ile sınırlı ve dar

Kaynak: (Özkalp ve Kirel, 2011: 169).

1.9.4. Hofstede Örgüt Kültürü Modeli

1967 – 1973 yılları arasında Geert Hofstede; çalışanların tutum ve değerleri üzerine 100,000 birey üzerinde araştırma yapmış ve veri toplamıştır. Bu veriler 40

ülkedeki kültürel boyutların karşılaştırılmasına imkân tanımıştır (Sofyaoğlu & Aktaş, 2001: 1).

Hofstede 40 ülkedeki yapmış olduğu araştırmada ulusal kültürün örgütler yönünden sonuçlarını incelemiştir ve elde ettiği sonuçları *güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik çoğulculuk, eril dişil* özellikler olarak dört başlık altında toplamıştır (Terzi, 2000: 69).

1.9.4.1.Güç Mesafesi

Bu boyutta ele alınan temel konu, farklı toplumlarda farklı olarak görülmekte olan eşitsizliktir. Eşitsizlik, itibar, zenginlik ve güç gibi alanlarda görülebilir. Örgütlerde de eşitsizlik kaçınılmazdır ve genellikle ast-üst ilişkileri içerisinde biçimlendirilir (Hofstede, 2001: 79).

Örgüt içindeki üyeler arasındaki gücün ne ölçüde dağılım gösterdiğini, ne ölçüde eşit algılandığını ve konu ile ilişkili olarak örgüt üyelerinin düşünme, hissetme ve davranışsal eğilimlerini içermektedir. Güç mesafesinin az ya da çok olduğu kültürleri belirlerken; bireyler arasındaki eşitliğe ne derece önem verildiği, bireylerin nasıl yaşam tarzı benimsedikleri ve bireylerin gelir düzeylerindeki farklılıklar, hiyerarşik yapıya yönelik eğilim, liderlerin ve yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarının özellikleri ve farklılıkları, karar alma ve katılım gibi fark yaratıcı unsurlar belirler (Sığrı ve Tıgılı, 2006: 330).

Hofstede'ye göre, güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda eşitsizlik azdır, bağımlılık yüksektir, alt ve üst sınıftaki herkes birbirini kendisi gibi görmektedir, sistem sorgulanabilmektedir, insanlar kendilerini daha az tehdit içinde algılamaktadır ve güçlü insanlar, güçlerini bir baskı aracı olarak kullanmak yerine daha az güçlü görünmeyi tercih etmektedir. Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda ise; güç toplumun temel gerçeğidir ve tartışılmaz, güçlü olanlar ayrıcalık kazanır, güçsüzlere çok fazla değer verilmez, sistemi değiştirmek için güç sahiplerinin değiştirilmesi gerekir ve güçsüzlerin birbirine güveninin düşük olması nedeniyle güçsüzler arasında işbirliği çok zordur (Hofstede, 1980: 122).

Tablo 1.7: Düşük Güç Mesafesi ve Yüksek Güç Mesafesine Sahip Olan Örgütler

Düşük güç mesafesi	Yüksek güç mesafesi
Merkeziyetçilikten uzaklaşma önemlidir.	Merkeziyetçilik ön plandadır.
İnsanlar arası eşitsizlik en aza indirgenmelidir.	İnsanlar arası eşitsizlik beklenir ve istenir.
İdeal yönetici, becerikli bir demokrattır.	İdeal yönetici, iyiliksever, otokrat ve babacandır.
Astlar kendilerine danışılmayı bekler.	Astlar kendilerine ne yapılacağını söylenmesini beklerler.
Statü ve imtiyaz sembolleri onaylanmaz.	Yöneticiler için imtiyaz ve statü sembolleri beklenir.
Güçlü ve güçsüz insanlar arasında birbirine bağımlılık vardır ve olmalıdır.	Güçsüz olanlar, güçlü olanlara bağımlı olmalıdır.
Üstlerle astlar arasında maaş farkı azdır.	Üstlerle astlar arasında maaş farkı fazladır.

Kaynak: [Hofstede (1997)'den akt: Türkkan, 2017: 14].

Güç mesafesi boyutunu, Hofstede araştırmasında, ele alınan ülkeler açısından; Avusturya, İsrail, Danimarka, İngiltere, Almanya, Amerika gibi ülkeler güç mesafesinin düşük olduğu ülkeler grubunda; Filipinler, Meksika, Hindistan, Brezilya, Hong Kong, Fransa, Türkiye gibi ülkeler ise, yüksek güç mesafeli ülkeler grubunda yer almaktadır (Basım, 2000: 38).

Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlardaki örgütlerde, unvan, statü ve pozisyon gibi betimleyici öğelere fazlasıyla önem verilir ve saygı duyulur; örgütte patron çalışan çizgisi oldukça belirgindir. Bu örgütlerde katı bir merkezileşme, sivri bir örgütsel yapı, çok sayıda denetleyici kadro, büyük bir ücret farklılaşması olduğu görülmektedir (Bakan, vd., 2004: 84).

Hofstede'ye göre düşük güç mesafesine sahip olan örgütler toplumdaki eşitsizliğin az, herkes birbirine bağımlı, herkes eşit haklara sahip bir birey, güçlü olan insanların az güçlü görünmeye çalıştığı, sosyal sistemin sorgulandığı güçlü ve güçsüzler arasında işbirliği ve dayanışmanın olduğu kültür türüdür (Hofstede, 1980: 122).

1.9.4.2. Belirsizlikten Kaçınma Özelliği

Risk almaktan kaçınan örgütlerde değişime karşı bilinmeyene karşı bir kaygı söz konusudur. Böyle bir örgütte durağanlık hakim iken kurallara bağlılık esastır. Kesinlikle bu örgütlerde stres yönetimi zayıf ve belirsizlikler tehdit olarak algılanır. Bu örgütler belirsizlikten kaçma yüksek derecede hissedilen örgütler olarak tanımlanır. Bu durumun tam tersi olan belirsizlikleri göze alabilen örgütler, stres, kaygı ve şüphe düşük hissedilen bu duygularla başa çıkmayı becerebilen örgütler belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu tespit edilmiştir.

Hofstede'nin yaptığı araştırmaya göre Singapur, Danimarka, İsveç, Hong Kong, İngiltere, Amerika, Kanada gibi ülkeler düşük düzeyde belirsizlikten kaçınma gösterirken; Yunanistan, Portekiz, Belçika, Japonya, Fransa gibi ülkelerin yüksek düzeyde belirsizlikten kaçınma gösterdiği belirlenmiştir. Ülkemizde yüksek düzeyde belirsizlikten kaçınma gösteren ülkeler arasındadır (Alamur, 2005: 54).

Tablo 1.8: Belirsizlikten Kaçınma Düzeylerine Göre Örgütler

Belirsizlikten Kaçınma (Düşük)	Belirsizlikten Kaçınma (Yüksek)
Belirsizlik kabul edilebilir normal bir özelliktir.	Belirsizlik, tehlike olarak algılanmaktadır.
Kesinlik ve dakiklik öğrenilmiş olmalıdır.	Kesinlik ve dakiklik doğal olarak oluşur.
Stres düzeyi düşüktür.	Stres düzeyi yüksektir.
Yeni fikir ve davranışlar hoşgörüyle karşılanır.	Yeni fikir ve davranışlara karşı direnç vardır.
Motivasyonu başarı sağlar.	Motivasyonu güvenlik sağlar.
Kurallar az ve geneldir.	Kurallar çok ve kesindir.
Kurallara uyulmuyorsa, kurallar değiştirilmelidir	Kurallara uyulmuyorsa, birey değişmelidir
Esnek bir yapılanma vardır.	Katı bir yapılanma vardır.

Kaynak: [Hofstede (1997)'den akt: Türkkan, 2017, s. 15].

1.9.4.3.Bireycilik / Çoğulculuk

Bireycilik adında anlaşıldığı üzere kişinin önce kendini çıkarını gözetmesi, çoğulculuk ise topluluk birlikte hareket etme, o topluluğun çıkarını gözetmektir.

Hofstede çalışmalarında; zengin ülkelerde bireycilik fakir ülkelerde çoğulculuk eğilimi fazla görülmektedir. Hofstede' nin araştırmasına göre bireyci kültüre sahip olan ülkeler ABD, Avustralya, İngiltere, Kanada Hollanda iken, ortaklaşa kültüre sahip olan ülkeler ise Venezuela, Kolombiya, Pakistan, Peru, Singapur, Hong Kong'dur. Dikkat çeken başka bir konu ise ülkelerin coğrafi konumları göz önünde bulundurulursa Doğu-Batı arasındaki ayrışmayı güçlü bir şekilde görebiliriz. Türkiye' de bireycilik eğilimi düşük olan ülkeler arasındadır (Keskin, 2015: 35).

1.9.4.4.Eril /Dişil

Toplum içindeki cinsiyetlere göre kategorize edilmiş rollerdir. Erkeklere yüklenen değerler genellikle hırs, para, rekabet vb. kadınlara yüklenen değerler ise kalite, beraberlik, paylaşma değerleri yüklenmiştir.

Dişil özelliklere sahip olan örgütlerde daha az iş stresi ve daha yüksek ücretle çalışan kadınlara sık rastlanmaktadır. Eril özelliklerin olduğu toplumlarda ise yüksek iş stresi görülmektedir. Eril toplumlarda cinsiyet ayrımı yapılmaktadır. Her işi her cinsiyet yapamaz fakat dişil toplumlarda böyle bir ayrım yoktur. Kadınlarda erkeklerin çalıştığı işlerde çalışabilirler.

Eril kültürün hâkim olduğu toplumlarda ve örgütlerde güç ve başarı önemsenirken, dişil değerlerin hâkim olduğu topluluk ve örgütlerde bireylerarası uyum ve birliktelik önemsenir.

1.9.5.Quinn Ve Cameron Modeli

Örgütsel başarı ile örgüt kültürü arasındaki ilişkileri inceleyen Quinn ve arkadaşları “Rekabetçi Değerler” adını verdikleri bir model geliştirmişlerdir.

Tablo 1.9’da görüldüğü gibi, Rekabetçi Değerler modelinde 4 kültür tipi tanımlanmıştır. (Klan, adhokrasi, hiyerarşi, piyasa) ve her kültür tipi altında yer alan

ortak değerler de yine 4 başlık altında toplanmıştır. (Baskın örgütsel nitelikler, liderlik stilleri, kaynaştırma mekanizmaları, stratejik önem).

Tablo 1.9: Rekabetçi Değerler modeli

Organik Süreçler (Esneklik, kendiliğinden olma)

TİP: Klan	TİP: Adhokrasi
BASKIN NİTELİKLER	BASKIN NİTELİKLER
Birleştiricilik, katılımcılık,	Girişimcilik, yaratıcılık,
takım çalışması, aile bilinci,	uyum sağlama
LİDER STİLİ	LİDER STİLİ
Danışman, kolaylaştırıcı, atalık rolü	Girişimci, yaratıcı, risk alıcı
KAYNAŞTIRMA	KAYNAŞTIRMA
Sadakat, gelenek, kişilerarası bağlılık	Girişimcilik, esneklik, risk
STRATEJİK ÖNEM	STRATEJİK ÖNEM
İnsan kaynaklarını geliştirmeye,	Yaratıcılığa, büyümeye,
Bağlılığa, morale yönelik	Yeni kaynaklara yönelik
İçsel Koruma	Dış Konumlandırma
(InternalMaintenance)	(ExternalPositioning)
(düzenleme faaliyetleri entegrasyon)	(rekabet, farklılaşma)
TİP Hiyerarşi	Tip Piyasa
Düzen, kurallar ve düzenlemeler,	Rekabet, amaca ulaşma
LİDER STİLİ	LİDER STİLİ
Koordinatör, idareci	Kararlı, iş bitirici
KAYNAŞTIRMA	KAYNAŞTIRMA
Kurallar, politikalar ve yöntemler	Hedefe yönelim, üretim, rekabet
STRATEJİK ÖNEM	STRATEJİK ÖNEM
Dengeye, tahmin edilebilirliği	Rekabet gücüne ve pazar
düzenli işlere yönelik	üstünlüğüne yönelik

Mekanik Süreçler (kontrol, düzen, denge) **Kaynak:** (Eren, 2008).

1.9.5.1.Girişimci (Adokrasi) Kültürü

Belirsizlik ya da enformasyon yüklemesi karşısında uyum, esneklik, yaratıcılığı teşvik etmektedir. Örnek verecek olursak; bu kültürün gözlenebileceği bazı örgütler, yazılım şirketleri, danışmanlık şirketleri gibi (Şişman, 2007: 145).

1.9.5.2.İşbirliğine Dayalı (Klan) Kültürü

Bu kültürün hakim olduğu örgütler, geniş aileye benzemektedir. Dostça ilişkiler ön plandadır. Örneğin; Sağlık kurumları, üniversiteler, bazı endüstri firmaları (Şişman, 2007: 145).

1.9.5.3.Yapılaşmış (Hiyerarşi) Kültürü

Temel endüstri sektöründeki uzun ömürlü işletmelerde görülebilen kültürdür. Örneğin; bu gruba giren bazı örgütler, oto fabrikaları, büyük doğal kaynak işletmeleri, dini, askeri, resmi örgütler, gelişmiş fast-food işletmeleri (Şişman, 2007: 145).

1.9.5.4.Pazar Kültürü

Pazar üzerinde yoğunlaşan örgütler piyasada önemli bir yere sahip olmak için çaba göstermektedirler. Örnek olarak; danışmanlık firmaları, General Elektrik, Pfizer gibi kendi endüstrisi içinde oldukça hırslı işletmeler verilebilir (Şişman, 2007: 145).

1.10.ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÜNİVERSİTELERDEKİ YERİ VE ÖNEMİ

2547 sayılı Yükseköğretim Kanunun “Tanımlar” başlıklı 3. Maddesinin d bendinde “Üniversite: Bilimsel özerkliğe ve kamu tüzelkişiliğine sahip, yüksek düzeyde eğitim-öğretim, bilimsel araştırma, yayın ve danışmanlık yapan; fakülte, enstitü, yüksekokul ve benzeri kuruluş ve birimlerden oluşan bir yükseköğretim kurumudur”. Biçimin de tanımlanmaktadır (<http://www.mevzuat.gov.tr>, 2020).

Üniversitelerin sorumlulukları arasında çevrelerini bilinçlendirme ve bulunduğu bölgenin bilinç ve kültür düzeyini yükseltme sorumlulukları bulunmaktadır. Üniversitedeki akademisyenler görevi gözlemleyen, düşünen, araştıran, sorgulayan yaşamı kolaylaştırmak için gerekli yöntem ve teknikleri geliştirmektedir. Üniversitelerin bulunduğu çağın önünü açması, sorunları doğru tespit etmesi ve yaşamı kolaylaştırması ve bu yönüyle üniversiteler en üst düzeyde imkânlarla donatılmış ve örgütlenmiş, geleceğe yönelik planı ve projesi olan, vizyonu açık, kurumlar olmak zorundadırlar.

Üniversiteler eğitim-öğretim yapıldığı akademik çalışmaların gerçekleştirildiği örgütlerdir. Üniversiteler toplumun her kesiminden gelen insanların içinde barındıran bir sistem olmakla beraber bu farklı kesimlerden oluşan karışık bir kültür oluşturmaktadır. İçinde bulunan akademisyenler, öğrenciler, yöneticiler ve idari personeller bunların kültürleri birbiriyle etkileşim içinde olur. Üniversitelerin topluma hizmet ve uluslararası eğitim alışverişi gibi misyonları kültürel iletişimde ne kadar çok bulunduğu kanıtıdır. Üniversiteler akademik ve idari birimlerden meydana gelmektedir. Bu birimlerden idari kısım merkezi otoriteden etkilenmekte iken akademik kısım ise kendi aralarında yönlendirilmektedirler. Üniversitelerde bu iki başlılığın ortadan kalkmasını ortak birikim, deneyim sayesinde oluşturulacak kültür belirler.

Üniversiteleri birbirinden ayıran en önemli özelliklerinde kültürü başrol oynar. Çevresindeki değişimlere olumlu tepkiler verebilen gerektiğinde ayak uydurabilen kendi kültürü ile bulunduğu ortamda varlığını sürdürebilen üniversitelerin örgüt kültürü oturmuştur. Kültürün öğeleri üniversitenin yapısında da yer almaktadır. Üniversitenin kendi inancı, değerleri, kahramanları, kurucuları, törenleri, gelenekleri ve kendine ait misyonu vardır. Bu unsurların var olmadığı bir üniversitede örgüt kültürü oluşmamış veya oturmamıştır. Kültürün oluşumunda insan ögesi ne kadar önemliyse üniversitelerde de öğretim üyeleri, yöneticiler ve idari personel çeşitliliği kültürü var eder. Elbette ki bu üç grubun üzerlerine düşen sorumluluğu başarı bir şekilde yerine getirmek ortak bir kültürü oluşturmak için gereklidir. Öğretim üyelerine yaratılan ortamda faaliyetlerini yerine getirmeleri, öğrencilerine tecrübelerini geçirmeli, akademik anlamda tam bir model olmalıdır.

Yöneticilerin ise asıl sorumluluğu, örgütte var olan sosyal bağları sıkı bir şekilde pekiştirmek, devam ettirmek ve geliştirmek olmalıdır (İra, 2004: 4). Üniversitenin düzenini korumalı ve güvenliğini sağlamalıdır. (İra, 2004) göre; üniversite yönetimince, öğrenci beklentilerine duyarlı olunmalı, örgütsel amaçları yerine getirmede kabul edilebilir esnekliğin dışına çıkılmamalı, sistemin alt ve üst basamakları arasında sürekli bilgi akışı sağlanmalı, alınan bütün kararların açık ve şeffaf olmasına, kritik ve acil olanların dışında alınacak kararların sanal ve gerçek ortamda tartışmaya sunulmasına ve en çok kabul gören kararın yaşama geçirilmesine önem verilmelidir.

Bundan yola çıkacak olursak; yöneticilerin beklentileri karşılamak için gelişime değişime açık ortamı sağlaması, akademisyenlerin kendi alanlarında yetenek bilgi akışını öğrencilere tam anlamıyla geçirmesi ve örgütün üyelerinde iletişimin desteklenmesi kültürel yapıyı oluşmasına katkı sağlayacak ve olumlu bakış açısı oluşturacaktır.

Örgüt kültürünün oluşum aşamasında etkili olan bir diğer unsur ise yöneticiler ve liderlerdir. Bu kişilerin aldığı stratejik kararlar doğrultusunda örgütün amaçları, hedefleri ve geleceği belirlenir. Yöneticilerin felsefeleri, tutum ve davranışları, yönetim kabiliyetleri, değişime ve yeniliğe karşı olan düşünceleri örgüt kültürünün şekillenmesinde etkilidir (Keskin, 2015: 21). Kısacası örgüt kültürünün oluşumunda başarılı yöneticilerin ve liderlerin özellikleri oldukça etkilidir.

Üniversitelerin çevresiyle ilişkisi, itibar kazanabilmesi, misyonunu tamamlama çabası, üyelerinin kalıcılığı aralarındaki sosyal ilişkiler, bilginin elde edilmesi dağıtılması paylaşımı ve kararların verilmesi ortak düşüncede birleşilmesi, belirlenecek stratejiler, cezalar ve ödüller üniversitenin kültürünün çerçevesidir. Her üniversitenin kendi kültürü vardır. Ancak kültürüyle kendini var eden üniversiteler fark yaratmaktadır. Yapısal olarak birbiriyle aynı olan üniversiteler, akademik üstünlük ve etkin yönetim ile kültür farklılıkları oluştururlar.

Üniversite içinde çalışanların birbirini sevdiği umursadığı ve güvendiği iş ortamında eğlenceli bir hal aldığından kuruma bağlılık artar. Bilgi paylaşımı hızlıdır ve çok çalışılıp birbirine tutunma söz konusudur. Güçlü kültürün oluşumunu sağlamanın en birinci yolu çalışanı örgüte alıştırmaya programları oryantasyon sağlamaktır. Güçlü kültüre sahip Üniversitenin çalışanları, kültürün temel değerlerine sıkı sıkıya bağlanmışlardır. Bütün çalışanlar, üniversitenin amacını bilmekte ve onun için çalışmaktadırlar. Zayıf kültüre sahip üniversiteler ise tam tersi bir durum söz konusudur. Üniversite mensuplarının arasındaki işbirliği, dayanışma yüksek performans getirir.

Üniversitelerde oluşan örgüt kültürünün yararları yöneticileri ile daha uyum içinde çalışmalarına yardımcı olurken aynı zamanda yönetime ve bürokratik işlere de standart bir uygulama kazandırır.

Üniversitelerin yöneticileri değişime uğrasa da mevcut bir kültür var olmuşsa yeni yöneticilerin yetişme ve gelişmelerine olumlu katkıda bulunur. Mevcut olan değer ve dinamiklere uygun yöneticiler şekillenecektir.

1.11.TÜRKİYE’DEKİ ÜNİVERSİTELERDE YAPILAN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÇALIŞMALARINA BAZI ÖRNEKLER

Üniversitelerde örgüt kültürü algısının oluşup-oluşmaması veya örgüt kültürünün ne kadar güçlü-zayıf olması, örgüt kültürü öğelerinin üniversitelerde almış olduğu şekil gibi; birçok araştırma çalışması mevcut olmakla birlikte örgüt kültürü temalı bazı çalışmalara aşağıda değinmek istedim:

Güven’e (1996) ait “*Osmangazi Üniversitesinde Örgüt Kültürü Araştırması*” konulu çalışmada Osmangazi Üniversitesi akademik personelinin örgütsel uygulamalara ilişkin algılarına göre nasıl ve ne düzeyde örgüt kültürü oluştuğu belirlenmeye çalışılmıştır. Veri toplama aracı araştırmacının kendisi tarafından geliştirilmiştir. Araştırmanın sonucunda cinsiyet değişkeniyle örgütsel uygulamalarla ilgili altı boyut arasında ilişki bulunmazken, akademik unvan, yönetim görevi olan personel ile olmayan personel arasında ve bölümlere göre farklılıklar saptanmıştır. Sonuç olarak Osmangazi Üniversitesinde güçlü bir örgüt kültürü oluşmamış ancak kültürün zayıf da olmadığı tespit edilmiştir. Yeni kurulan üniversitelerde bunun mümkün olmayacağı normal görülmüştür.

Köksal’a (2007) ait “*Yükseköğretimde Örgüt Kültürü ve Alan Araştırması*” konulu araştırmanın amacı, Balıkesir Üniversitesi; İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, Fen Edebiyat Fakültesi ve Necatibey Eğitim Fakültesi öğrencilerinin örgüt (fakülte) kültürüne yönelik algılamalarını belirlemektir. Yani örgüt kültürü öğeleri ile alt kültür örgütsel yaşama yönelik algılarını belirlemektir. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Ankette “örgütsel yapı / etkinlik”, “aidiyet”, “semboller”, “güç mesafesi” ve “iletişim / ilişki” boyutlarını içeren toplam 31 adet soru bulunmaktadır. Bu çalışmanın sonuçlarına göre Balıkesir Üniversitesi; İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, Fen Edebiyat Fakültesi ve Necatibey Eğitim Fakültesi öğrencilerinin olumlu algılamalarını içeren boyutların güç mesafesi ve iletişim,

olumsuz algılamaları içeren boyutların ise semboller ve örgütsel yapı olduğu tespit edilmiştir.

Alamur'a (2005) ait "*Örgüt Kültürü Ve Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi; Anadolu Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi'nde Bir Uygulama*" konulu araştırmanın amacı; Araştırmanın yapıldığı fakültede örgüt kültürü ve örgüte bağlılık düzeyine saptamaktır. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Bu çalışmanın sonuçlarına göre Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde ortak bir kültürden söz edilebilecektir. Yani, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Akademisyenleri için güçlü bir örgüt kültürüne ulaşıldığı sonucu doğru olacaktır.

Güneş'e (2011) ait "*Öğrencilerin Üniversitede Örgüt Kültürü Algılamaları: Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde Bir Araştırma*" konulu araştırmanın amacı; Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi dördüncü sınıf öğrencilerinin üniversite kültürü algı düzeylerinin belirlenmesidir. Alan araştırması kısmında anket uygulanan tezin konusunu üniversitenin oluşturmasının nedeni, üniversitelerin farklı kültürlerle ait bireylerden meydana gelmesi ve zaman içinde üniversitelerin kültürel yapısını oluşturan unsurlardan biri olan üniversite öğrencilerinin üniversitenin kültürel yapısından etkilenmesi ve kimi zaman da bu kültürel yapıyı şekillendirmesidir. Çalışmasında elde ettiği veriler ve yorumlanan analiz bulgularına göre, örgüt kültürü alt boyutları ile öğrencilerin demografik özelliklerine ilişkin alt boyutlar arasındaki ilişkiler incelendiğinde, bazı alt boyutlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa rastlanmakla birlikte birtakım alt boyutlar arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmüştür. Aralarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa rastlanan alt boyutlar arasındaki ilişkiler ise, öğrencilerin söz konusu alt boyutları olumlu ya da olumsuz olarak algılamalarına göre değerlendirilmiştir.

Fidan'a (2011) ait "*Yeni Kurulan Üniversitelerde Çalışanların Örgüt Kültürü Algısı: Bilecik Üniversitesi Örneği*" konulu araştırmanın temel amacı; örgüt kültürünü oluşturan unsurlara algı düzeylerini belirlemek ve çalışanların belirlediğimiz demografik özellikler bakımından örgüt kültürü algılarındaki farklılıklarını incelemektir. Araştırmada kullanılan veri toplama aracı anket olup, Bilecik Üniversitesi rektörlük, fakülte, meslek yüksekokulları ve tüm idari personelle

yapılmıştır. Sonuç olarak yapılan tez çalışmasının konusunun yeni kurulan üniversitelerden biri olan Bilecik Üniversitesinde çalışan idari ve akademik personelin örgüt kültürü algı düzeyi olmakla araştırmanın kısıtlı olması araştırmanın sonuçlarının diğer yeni kurulan üniversitelere genellenmesini engellemektedir. Her kurumun örgüt kültürü oluşumu iç ve dış değişik faktörlerden etkilenmektedir.

Oran’a (2016) ait *“Yükseköğretim Kurumlarında Örgüt Kültürünün, Çalışanların Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatmin Düzeyleri Açısından İncelenmesi”* konulu araştırma Türkiye de yer alan 6 üniversite ele alınarak kurum çalışanları ile anket yöntemi kullanılarak yapılan bir çalışmadır. Araştırma sonucunda ulaşılan bulgular; eğitim düzeyine göre örgüt kültürünü benimseme düzeylerinin, kurumdaki statüye göre örgüt kültürünü benimseme düzeyleri, kurumdaki statüye göre örgütsel bağlılık genel düzeylerinin, eğitim düzeyine göre iş tatmin genel düzeyleri incelenmiştir. İnceleme sonucunda, Kurumdaki statüye göre iş tatmin genel düzeylerinin farklılaştığı tespit edilmiştir. Ayrıca örgüt kültürünü benimseme düzeyleri ile örgütsel bağlılık ve iş tatmin genel düzeyleri arasında anlamlı ilişkilerin varlığı yükseköğretim kurumlarında tespit edilmiştir.

Taşdan’a (2014) ait *“Örgüt Kültürünün Akademisyenlerin Kariyer Gelişimi Üzerine Etkisi Hitit Üniversitesi Örneği”* çalışmasında akademisyenler üzerinde yapılan çalışmada kullanılan veri toplama aracı anket olarak belirlenmiş 269 cevaplanan veri elde edilmiştir. Yapılan çalışma sonucunda örgüt kültürünün etkisinin varlığı ispat edilmiş olup, örgüt kültürün oluşturulmasında cevaplayıcıların desteklenmesine odaklandığı sonucunu ortaya koymaktadır. Diğer değişkenlerden, iletişim sisteminin etkinliği, güven ortamının oluşma seviyesi, ödüllendirme sisteminin etkinliği, vizyon paylaşılma seviyesi değişkenlerinin etkin olduğu kariyer gelişimi ile ilişkili olduğu görülmüştür.

İra’ya (2004) ait *“Örgütsel Kültür: Dokuz Eylül Üniversitesi Örneği”* konulu çalışmanın amacı; örgüt kültürü ile örgüt kültürünün alt boyutlarını belirlemek için yapılmıştır. Dokuz Eylül Üniversitesi öğretim elemanlarının yanıtladığı 477 anket sonucu değerlendirilmiştir. Öğretim elemanlarının anket sonuçları değerlendirildiğinde örgüt kültürü orta düzeyde gerçekleşmektedir. Örgüt kültürü boyutlarının hangilerinin yüksek hangilerinin zayıf olduğu verilerle elde edilmiş

olup, örgüt kültürünün zayıf olduğu boyutlardaki uygulamaların güçlendirilmesine yönelik çalışmaların yapılması gerektiği biçiminde bir önerme getirilmiştir.

Kurt'a (2012) ait *“Üniversitede Çalışanların Örgüt Kültürü Algıları: Bir Vakıf Üniversitesi Meslek Yüksekokulu Örneği”* çalışmasının amacı; çalışanlarda var olan kültüre yönelik algıları ve farklılıkları ölçmek, anket tekniği ile 45 k çalışan üzerinde uygulanmıştır. Sonuç olarak yanıtlayıcıların vermiş olduğu cevaplar örgüt kültürü ve boyutlarının olumlu veya hangi düzeyde algılandığı ortalamalarla belirginleşmiş paralel ilerlemiştir. Araştırmanın yapıldığı üniversite çalışanları tarafından en olumlu algılanan örgütsel kimlik olarak saptanmıştır. Anketi cevaplayanların kısmen de olsa örgüt yapısı, hiyerarşi ve iş bölümü hususunda olumsuz olmadıkları gözlemlenmiştir. Yeni kurulmuş vakıf üniversitesinde örgüt kültürü oluşması için zaman gerekse de çokta olumsuz sonuçlar tespit edilmemiştir.

Uslu'ya (2010) ait *“Öğretim Elemanı Algılarına Göre Örgüt Kültürü: Ege Üniversitesi Örneği”* konulu araştırmasının temel amacı; Ege Üniversitesi Bornova yerleşkesinde bulunan fakülte, yüksekokul ve meslek yüksekokullarının kurum kültürlerini öğretim elemanları algılarına göre betimlemek ve kurum kültürünü benimsemeye ilişkin görülen eksiklikleri tespit etmektir. Araştırmada veri toplama aracı Güven(1996) ait *“Örgüt Kültürü Ölçeği”* kullanılmış ve 408 öğretim elemanı uygulanmıştır. Meslekte çalışma yılı, akademik unvan, yönetici görevi olan, işbirliği-iletişim örgüt kültürü algısında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Araştırma sonucuna göre örgüt kültürü alt boyutlarında diğer alt boyutlara göre daha düşük düzeyde olunan ödül sistemi, yönetim ve işbirliği-iletişime alt boyutlarına yönelik yapılacak iyileştirmelerin, akademisyenlerin gerek motivasyonlarını gerekse, çalıştıkları kuruma karşı tutumlarını olumlu yönde geliştireceği düşünülmektedir. Bölüm ve üniversitenin hedefleri insan ilişkilerinin, iletişim becerilerinin ve profesyonel bağlantıların artırılması yoluyla da bu kurumun yetiştireceği öğrencilerin deneyimlerini geliştirecek olanaklar yaratılacaktır.

İKİNCİ BÖLÜM

2.1.KURUMSALLAŞMA KAVRAMI

Kurumsallaşmada esas olan bir kurumun faaliyetlerini sürdürmesinde, çalışanların kişisel yöntemlerine bağımlı olmadan, kurumun kendi yöntemlerini üretmesi ve çalışanların kurumdaki ayrılması durumunda dahi işlerin aksamadan yürümesi için ilgili yapı ve süreçlerin oluşturulmasıdır. Kurumsallaşmanın temel amacı, kişilere ve onların kendilerine özgü (fırmayla içselleştirmedikleri) yöntemlerinden bağımsız hale getirerek, kurumsal işleyiş yöntemlerinin geliştirilmesidir. Şayet, mevcut elemanlardan bir kısmının bulunmadığı durumlarda da firma faaliyetlerini aksatmadan yürütebiliyor ve geliştirebiliyor ve işe yeni alınan bireyler faaliyetlerin nasıl yapıldığını örgütün kendisine özgü oluşturduğu sistemi içerisinde öğrenebiliyor ise işletme kurumsallaşma anlamında önemli mesafeler almıştır denilebilir (K.Bezirci, 2016: 2).

Kurumsallaşma kavramı, literatürde farklı tanımları olan bir kavramdır. Örgütsel açıdan kurumsallaşmayı March, çevresel değişim ile birlikte organizasyonel değişimin ve bu değişim doğrultusunda tekbiçiminin sağlanması şeklinde tanımlamıştır. Selznick ise; örgütün ayrı bir kimlik kazanması ve sosyal ihtiyaç ve baskıların tepkimesi olarak duyarlı ve esnek bir organizma haline gelmesi süreci olarak tanımlamıştır. Daha çok örgütün sosyal yapısı üzerinde duran ve kurumsallaşmanın süreç niteliğini ön plana çıkaran Ozankaya ise; kurumsallaşmayı, bir işletmenin fonksiyonlarını yerine getirme biçimini anlatan, birlikte örgütlenen ve uyumlu bir bütünlük oluşturan düşünceler, davranış kalıpları ve değer yargılarıyla bunları görünür bir şekle sokan araç-gereçler, bayraklar, rozetler ve renkler gibi simgelerden oluşan bir bütün olarak tanımlamaktadır (Karpuzoğlu, 2001: 72).

Kurumsallaşma zaman içinde, örgüt içinde gerçekleşen, örgütün kendine özgü hikâyesini aksettiren, örgütte bulunan bireyleri ve onu şekillendiren grupları belirten ve çevreye adapte olmanın yollarını gösteren bir süreçtir. Örgütler kurumsallaşma sürecinin sonunda, hayatta kalma ve süreklilik kazanma amacına ulaşırlar. Buna göre, bir örgütün kurumsallaşmış olması, çevresi tarafından kabul edilmiş ve süreklilik kazanmış olması anlamına gelir (Büte, 2008: 317).

Bu çerçevede, örgütler durağan yapılar olarak kalmaları düşünülemezken, çevresindeki değişime çalışanlarıyla birlikte ayak uydurmakla yükümlüdür. Ancak değişim sürecinde bazı örgütler süreklilik kazanmayı başarabilir bazı örgütler ise sürece yenik düşüp yerinde sayabilmektedirler. Yerinde sayan örgütler kurumsallaşma yönünde değişime direndikleri için yeniliklere açık olmayan yönetim sisteminde sağlam bilgi sistemi kurulmasının önüne geçerler. Kurumsallaşma tek bireyin uhdesinde tüm işlerin yönetimin tek elden devam etmesi ile değil birlikte değişim ve yenilikleri çalışanlarla analiz ederek örgüt kültürünün içine empoze etmek ile sağlanacak örgüt odaklı bir sistemdir.

Bir başka tanımda kurumsallaşma; Kurumsallaşma kurumların sürekliliği, davranışlara bir standart getirilmesi ve istikrar kazanmasıdır. Örgütlerin faaliyet gösterdikleri çevreleriyle olan uyum sürecini ve bu uyumda zamanla oluşan bir ilerlemeyi açıklamaktadır. Diğer bir ifadeyle kurumsallaşma; belli bir çevrede faaliyet gösteren örgütlerin yapı ve işleyiş özellikleri ile çevrenin özellikleri arasındaki paralelliği ve örgütsel yapılarda zamanla oluşan benzerliği göstermektedir (Kendirli ve Şanöz, 2006: 233).

2.1.1.Kurumsallaşmazsak Ne Olur?

İşletmelerin büyük çoğunluğu bir veya birkaç kurucunun çok da geleceğe ilişkin planlama yapmadan, günün olanaklarında zamanla büyüyerek orta ya da büyük boy işletme konumuna erişen kurumlardır. İşletmeler küçükken bütün kararlar ve sorunlar ortaya çıktıkça çözümleri bir şekilde ortaya konulabilir. Ancak, büyüdükçe ortaya çıkan sorunlara çözüm bulmaları ya da gelişme üstünlük sağlama yönünde oluşturulması gereken stratejiler profesyonel düzeyde ortaya çıkartmaları neredeyse olanaksızlaşmaya başlar. Bu eksikliklerin farkına varılmaya başladığında önce profesyoneller işe alınarak günü kurtarmaya yönelik çözümler üretilmeye başlanılır.

Ancak belirli bir zaman içerisinde işe alınan profesyoneller de diğer elemanlar gibi sadece kendisine söylenenleri yapar konuma erişirler. Bunun en temel nedeni, kurumsallaşma yönünde sistem kurulmamış olması ve kurumun kendi deneyimlerinden yola çıkarak faaliyetleri sistematize etmemiş olmasındandır. (K.Bezirci, 2016: 3).

Günümüzde yeterli büyüklüğe ulaşmış işletmeler çalışma yapısında değişikliğe gidip kurumsallaşma ihtiyacını hissetmektedirler. Çünkü diğer işletmelerle piyasada varlıklarını sürdürebilmeleri veya bir adım öne geçebilmeleri için hızlı bir şekilde kurumsallaşma yönünde çalışma yapmalıdırlar. İşletmenin varlığını sürdürebilmesi için kurumsallaşma gerekli bir düzenlemedir. İşletme içinde kurumsallaşma tüm çalışanların özverisi ile birlikte belirli metotlar, hedefler, yol haritaları, planlamalar ortaya konulmalıdır.

Kurumsallaşma sürecinde kurumda çalışan her bireyin sosyal sınıf, din, cinsiyet, etnik köken, gelenek görenekler vb. ise kurumsallaşmanın en önemli etmenleridir. Yinelenen eylemler, kazanılan alışkanlıkların topluluk içerisinde kabul edilip kural niteliği kazanması kurumsallaşmanın göstergesidir. Bir işletmede çalışanların selamlaşmaları, iletişim biçimleri, sosyal aktivitelerde bulunmaları ile uygulanan pazarlama, müşteri ilişkileri, satın alma, terfi yöntemleri sürekli tekrarlanarak uygulandığından kurumsallaşacaktır (K.Bezirci, 2016: 5).

Küreselleşmenin artması ve rekabetin hızlanması işletmenlerin varlıklarını sürdürebilme var olma çabasına iter. İşletmeler son yıllarda yönetim şekli ve anlayışlarını değiştirmek için kurumsallaşmaya karar verirler.

Kurumsallaşma, bir bireyin kişisel hayatından aile hayatına, kurum ve kuruluşlara, toplumlara ve toplumların birbirleriyle olan münasebetlerine değin bütün sosyal ilişkilerde, belli başlı kuralların hakim olmasıdır (Kebeci, 2011: 97).

İşletmelerin yaşamı açısından ayrı bir öneme sahip olan kurumsallaşma; bir şirketin bireylerden bağımsız bir şekilde kurallara, standartlara, iş süreçlerine sahip olması, çevresindeki değişiklikleri takip eden sistem oluşturması ve çevresindeki gelişmelere uygun bir biçimde organizasyon yapısını hazırlaması, kendine has iletişim ve iş bitirme yöntemlerini kültürleştirmesi ve bu sayede diğer şirketlerden farklı ayırt edilebilen bir kimlik kazanma sürecidir (Karpuzoğlu, 2001: 45).

Kurumsallaşmada amaç, bireylerin bağımsızlaşarak sistematik işleyişi geliştirmektir. Yani örgüt çalışanlarının bulunmadığı durumlarda işleyişin aksamaması, işe yeni girenin işletmenin işleyişini kendi özgü sistemi içinde öğrenebilmesi sağlanmışsa o işletme için kurumsallaşma başlamış demektir.

İşletmeler belli bir büyüklüğe ulaştıkları zaman kendi içlerinde bazı birimlere ihtiyaç duyarlar. Bu durumda işletmede insan kaynakları, finans, üretim bölümü, ar-

ge, pazarlama gibi birimler oluşturulacaktır. İşletme içindeki işlerin gidişatı artık bu birimlerden en üst yöneticiye rapor halinde bilgi sunulacaktır. Kurumsallaşma ile bürokrasi artmış olacaktır.

Kurumsallaşma sürecinde işletmeler aşağıdaki yer alan çalışmaları gerçekleştirmelidir (Adak, 2016: 24).

1. Amaçlara uygun bir organizasyon yapısının oluşturulması,
2. Kurumsal durumun değerlendirilmesi ve iç – dış çevrenin analizi,
3. Kurumsal vizyon, misyon ve stratejilerin belirlenmesi / revize edilmesi,
4. Prosedürlerin, kurumsal değer ve ilkelerin belirlenerek yazılı hale getirilmesi,
5. Kurumdaki yöneticilerin ve çalışanların görev tanımlarının oluşturulması, yetki ve sorumlulukların detayının belirlenerek bunların yazılı hale getirilmesi,
6. Kurumdaki tüm birimlerin ve departmanların gerçekleştirdikleri işlere ilişkin, iş adımlarının oluşturulması ve standart prosedürlerin hazırlanması,
7. Düzgün bir iç kontrol sisteminin kurulup oturtularak, bütçeleme ve iç denetim faaliyetlerinin yönetilmesi,
8. Kurumda bilgi akışı, bilgi yönetimi ve raporlama sistemlerinin oluşturulması ve devamında sürdürülebilir bir şekilde yönetiminin sağlanması,
9. Kurumda gerçekleştirilen toplantılarının işleyişinin düzgün olması amacıyla verimli bir toplantı yönetim sisteminin oluşturulması,
10. Kurum içinde ve dışında etkili bir iletişim ve insan kaynakları yönetim sisteminin belirlenmesi ve bu sistemlerin kurum içinde her kademedede aynı önem derecesinde uygulanması.

2.2.Kurumsallaşmayı Oluşturan Kavramlar

Örgütlerde kurumsallaşmayı oluşturan bazı kavramlar aynı zamanda kurumsallaşma göstergesi oluşturmaktadır. Kurumsallaşma amaçları; resmîlik kazanma, varlığını sürekli kılmak, bireysel ve örgütsel amaç uyumu, kurumsal kimlik kazanma, formalleşme ve profesyonelleşmedir (Dağlar, 2015: 619).

Bu kavramlar Formalleşme, Profesyonelleşme, Kültürel güç, Saydamlık, Sosyal Sorumluluk, Tutarlılık olarak aşağıda detaylı incelenmiştir.

2.2.1. Formalleşme

Formalleşme kurumsallaşma çabasında belli standartlara kurallara adapte olma sürecidir.

İşletmedeki ilişkilerin tanımlanması ve işletme çalışanların tamamının görev, yetki ve sorumluluklarının belirlenerek görev tanım formlarının yazılı olarak oluşturulması gerekmektedir işlerin belli bir sistem içerisinde gerçekleştirilip ekip çalışmasının yapılması ile ilgili değişkenler formalleşme faktörü altında toplanmıştır (Dağlar, 2015: 630). Formalleşme sayesinde çalışanların eylemlerinin kontrolü kolaylaşır ve çatışmalar azalır (Dündar, 2010: 33).

Bir örgütün yapısı, onun faaliyetlerinin içeriğiyle yakından ilişkilidir ve organizasyon yapılarındaki çeşitliliğin çoğu içeriksel faktörlerle açıklanabilir. Büyüklük, teknoloji, örgüt şeması veya sosyal fonksiyonlar gibi birçok faktör ve diğer örgütlere bağımlılık, bir örgütün yapısını ve faaliyetlerini etkilemede öncelikli önem verilmesi gerekenler olarak önerilir (Pugh, vd., 1969: 91).

Formalleşme ilkesinin gereği olarak örgüt çalışanların görev ve sorumlulukları, örgütsel amaç ve hedeflerin yazılı olarak açık bir şekilde oluşturulması gerekmektedir. Ancak bu sayede faaliyetlerin etkinliği ve kontrolünü sağlamak mümkündür (Tefek, 2016: 18).

2.2.2. Profesyonelleşme

Profesyonelleşme; İşletme çalışanlarının kendi alanlarında uzmanlaşmış kişiler tarafından yetki ve sorumluluk çerçevesinde görevlerini yapmalarıdır. Profesyonelleşme sürecine geçen işletmelerde aile içi yöneticileri kurum dışı bırakılıp, kendi alanında uzman yöneticiler işletme yönetimini ele alır. İşletmelerin profesyonelleşmesi kurumsallaşma açısından önemli bir gelişme gösterir.

Profesyoneller işletmeyi formal yapıya dönüştürerek sağlamaktadırlar. İşletmenin sürekliliğini sağlamak için profesyonel yöneticiler işletmenin formalleşmesini sağlamaktadır. Formalleşen yapıların daha fazla kaynağa ulaştığı da görülmektedir. Formalleşmenin olması profesyonel yöneticilerin işletmeye görev almasını da sağlamaktadır (Kimberly, 1979: 447).

Profesyonelleşme örgütün tutum ve davranışları açısından duygusallığın ve tarafsızlığın geride bırakmasını artık rasyonel ve nitelikli olarak hareket etmesini öngörmektedir. aynı zamanda örgütte ortak bir fikir alışverişinin sağlanabileceği mekanizmaların kurulması gereklidir.

Profesyonelleşmede öncelikle patron (işveren) ve yönetici pozisyonlarını birbirinden ayırmak oldukça önem arz etmekte olup, profesyonellerin, karar verirken patronun tesiri altında kalmaksızın bağımsız bir şekilde karar verebilmeleri ve patronun (işverenin) bazı zamanlarda gözlemci konumunda kalması gereklidir (Şahman, Tengilimoğlu ve Işık, 2008: 8).

Boyutu genel olarak örgütsel ve bireysel olmak üzere iki açıdan ele alınmaktadır. Örgütsel açıdan profesyonelleşme; yönetimde profesyonellerin istihdam edilmesi, örgüt ikliminin profesyonel çalışanların özelliklerini destekleyecek (otonomi, sürekli eğitim vb.) şekilde geliştirilmesi ve örgütün sektördeki profesyonel ve sektörel kurumlarla ilişki içerisinde bulunması (Staggenborg, 1988: 594) şeklinde açıklanmaktadır.

2.2.3. Kültürel Güç

Kültürel güç, örgüt kültürünün kabullenilme düzeyi ve örgüt içinde yaygın olarak paylaşılmasıdır. Bir işletmedeki çalışanların, örgütsel gayeleri benimsemeleri örgüt kültürünün güçlü olmasına sebep olacaktır. Güçlü örgüt kültürüne sahip işletmeler de amaçlarına daha kolay ulaşabilmektedir (Köksal, 2007: 21).

Kültürel güç, çalışanların gösterdiği performans açısından önemlidir. Kültürel güç performansı artırdığı gibi işletmenin kurumsallaşmasını da sağlamaktadır (Yıldız, 2010: 3).

Hem örgüt hem de örgüt çalışanları açısından oldukça önemli bir faktör olup örgüt içerisindeki belirsizlikleri en az indirmekte ve çalışanlara, yapılan işin nasıl ve ne şekilde yapılacağı hakkında açıklık getirmektedir. Eğitim örgütleri de doğrudan insana yönelik bir hizmet üretmekte ve gerçekleştirilen faaliyetler, örgüt üyeleri arasında yoğun bir etkileşime dayalı olduğundan bu etkileşim içinde örgüt kültürü oluşmaktadır (Erdem ve İşbaşı, 2001: 34).

2.2.4.Saydamlık

Saydamlık; ilgili kişilere ve topluma işletmelerin eylemleri ile ilgili doğru, tam ve önyargısız bilgiyi topluma ve ilgili kişilere aktarılmasını sağlayarak topluma açık hale gelmesidir (Yıldız, 2010: 9). Saydamlık sayesinde işletmelerin güvenilirlikleri artmaktadır (Apaydın, 2008: 125). Diğer işletmelerde güvenilir işletmelerle iş yapma eğiliminde olduklarından işletme performansını olumlu yönde etkilemektedir (Apaydın, 2008: 125).

Saydamlık, işletmenin faaliyetleri ve iş süreçleri ile ilgili gerekli bilginin gerek kamuoyuna, gerek işletmenin iç ve dış çevresine doğru, açık, anlaşılır ve tarafsız bir şekilde sunulmasıdır. Saydamlık ilkesi işletme ile birlikte iş yapma fikri olan diğer işletmeler için önemli olduğu gibi işletme açısından da oldukça önemlidir. İşletmenin iş yapmak istediği diğer işletmeler hakkında önemli bilgiler elde etmesini sağlamaktadır. Elde edilen bilgilerin doğru ve güvenilir olması yöneticilerin karar almasını sağlamaktadır (Tefek, 2016: 18).

2.2.5.Sosyal Sorumluluk

Son yıllarda işletmelerin kendilerinin güvenilir ve tercih edilebilir olduğunu ispatlamakta sosyal sorumluluk projeleri ile sağlarlar. Buda işletmenin imajını destekler işte bu nedenle sosyal sorumluluk kurumsallaşmanın önemli bir parçası haline almıştır. Sosyal sorumluluk açısından Kurumsallaşmış bir örgüt; toplum bilinci kapsamında topluma destek vermeli ve yasalara uyumlu hareket etmelidir.

Örgütlerin etkinliklerinin gerçekleştirmelerinin yanında toplumsal yararlarını istemelerine sosyal sorumluluk denilmektedir. Örgüt Çalışanı ve örgüt etkinliklerinin sonuçlarının yönetim tarafından üstlenilmesidir. Toplum faydasını gözettikleri algısı oluşturarak, güvenilir oldukları imajını yerleştirmek, sosyal sorumluluk etkinliklerini yürüten örgütlerin amacıdır (Alayoğlu, 2003: 33).

Kurumsal sorumluluk bilinci var olan örgütler, toplumda yer edinebilir. Böylelikle kurumsal sosyal sorumluluk bilinci kurumsallaşmayı da beraberinde getirir. Kurumsal sosyal sorumluluk, örgütün kendi çıkarları ile toplumsal çıkarları birbirine paralel tutmasıdır.

Bir işletmede sosyal sorumlulukların artması hem toplumda varoluşlarını güçlendirir. Sosyal projelerde yer alan işletmeler ekonomik kaygıya girmemeli aksine ekonomik hedeflere ulaşmak için birtakım maliyetlere katlanılması gerekmektedir.

2.2.6.Tutarlılık

Tutarlılık; işletmenin içinde bulunduğu sektörde diğer işletmeler ile birlikte aynı durumlar karşısında benzer tepkiler vermesi, verdiği sözleri tutması, faaliyetleri ile misyonu, vizyonu ve stratejisinin uyumlu olması şeklinde tanımlanmaktadır (Apaydın, 2008: 126).

İşletmenin tutarlılık kapsamında süreklilik planları oluşturması, olağanüstü durumlarla işletmenin başa çıkabilmesini ve refleks geliştirebilmesini sağlar. Süreklilik planları işletmenin varoluşu boyunca devam eden kuşatan kuşağa aktarılan kurallarıdır.

Sektörel gözlemler yapıldığında kurumsallaşmak isteyen ve aynı sektörde faaliyet gösteren şirketlerin kurumsal tutarlılık bağlamında birbirlerine benzedikleri görülmektedir. Diğer bir deyişle önceden belirlenen kurumsallaşma kriterlerini yerine getiren şirketler zamanla ayrı kurumsal yapılara ulaşmaktadırlar. Bunun nedeni kurumsallaşma sürecini tamamlayarak başarıya ulaşmış şirketlerin stratejilerinin özenle takip edilerek uygulanmak istenmesidir. Ancak burada kurumsallaşmış şirketleri birbirlerinden farklılaştıran gösterge tutarlılık oranlarıdır. Tutarlılık oranı şirketlerin kendi kimliğini oluşturur ve bu oran arttıkça şirketler kurumsallaşırlar (Deephhouse, 1996: 1024).

Tablo 2.1: Kurumsallaşmayı Oluşturan Kavramlar

KAVRAMLAR	TANIMI	TEMEL İŞLEVLERİ
<i>Formalleşme</i>	Yazılı prosedürlerin varlığı, işlerin prosedürlere göre yapılması, Görev, sorumluluk ve iş tanımlarının olması	Denge kazandırmakta Kontrolü sağlamakta Koordinasyonu sağlamakta
<i>Profesyonelleşme</i>	Profesyonel yöneticilerin istihdamı, Profesyonel ve mesleki örgütlere üyelik, Profesyonellerin otonom olması, Profesyonellerin mesleki normlara bağlılığı	Adaptasyonu kolaylaştırmakta Güvenilirlik kazandırmakta Örgüt kapasitesini artırmakta
<i>Hesapverilebilirlik</i>	Eylemlerin çevresel kurumların normlarına uygun olarak kaydedilmesi Saydamlık Eylemlerin ilgili sektörel ve mesleki kurumlarca onaylanması Sosyal sorumluluk Eylemlerin sonuçlarından sorumlu olmak	Meşruluk kazandırmakta Güvenilirlik kazandırmakta
<i>Kültürel Güç</i>	Etik kuralların, normların ve değerlerin kabullenilme düzeyi Etik kuralların, normların ve değerlerin yaygın olması	Kontrolü kolaylaştırmakta Koordinasyonu kolaylaştırmakta
<i>Tutarlılık</i>	Verilen sözün tutulması Misyon, strateji ve eylemler arasındaki uyum Aynı sektörde benzer işi yapan işletmelere benzeme Benzer durumda benzer tepkileri verme	Meşruluk kazandırmakta Güvenilirlik kazandırmakta

Kaynak: (Apaydın, 2007: 47).

2.3.Kurumsallaşma Öğeleri

2.3.1.Sadelik

Sadelik, örgütlerdeki organizasyon yapısının basit olması ve ihtiyaç duyulmayan her şeyden kurtulmasıdır. Sadelik, kaynak kullanımında az zamanda, az enerjiyle, daha az bir alanda, daha az insan gücüyle mal ve hizmet üretmektir (Dalay, 2002: 254).

Fakat işletmelerinin en büyük sorunlarından biri bürokrasinin aşırı olması ve karmaşık bir organizasyon sistemine sahip olmalarıdır. Günümüzde işletmeler kararlarını çok daha hızlı bir şekilde almaları gerekmektedir. İşletme yönetimi

tarafından alınan bu kararlar işletmeye uzun vadede yön verir niteliktedir. Hızlı ve doğru karar alınması için işletme içindeki bürokrasinin minimum düzeye indirilmesi gerekmektedir. Bundan dolayı işletmeler kurulurken sade bir yapılanma yoluna gitmelidirler (Acar, 2014: 49).

Sadelik, organizasyon yapısının basit olmasıdır, ihtiyaç duyulamayan her şeyden kurtulmaktır, kaynak kullanımında az enerjiyle daha küçük bir alanda daha az insan gücüyle mal/hizmet üretmektir (Özbezek, 2011: 57) .

Bu noktada belirtilen farklılıkların bütünleştirilmesi açısından organizasyon yapısının yalınlığı, etkinliklerin yerine getirilmesinde mümkün olan en kısa iş şemasının kullanılması, bölüm ve örgüt politikalarının açık ve net olması, işlerin tasarımını en az hareketle en kısa zamanda gerçekleştirecek çalışma sisteminin oluşturulması önem taşıyan unsurlardır (Koçel, 1995: 208).

2.3.2.Farklılaşma

Bir örgütün içyapısı ilgili iç ve dış çevre şartlarının göre şekillenir. Dinamik, değişken ve belirsiz bir ortamda örgütün farklılaşmış olması kurumsallaşma düzeyinin yüksekliğini arttırırken durgun ve belirli bir ortamda organizasyonda farklılaşma olması gereksizdir. Birinci durumdaki örgütün bölümleri farklı örgüt araçlarını kullanmak zorunda kalırlarken ikinci durumdaki örgütün bölümleri ise bilinen araçları yani formal örgüt yapısını, bilinen ilke ve yöntemlerin kullanılmasını ve plan ve bütçelerin koordinasyonunu gerekli kılmaktadır. Aynı şekilde değişme hızı yüksek olan ve aynı oranda belirsizlik bulunan ve geribildirim süresi uzun olan ortamlarda çalışan örgütlerin farklılaşma derecesi de aynı oranda yüksek değerlere sahip olmaktadır (Bilgin, 2007: 35).

Kurumsallaşma öğelerinden farklılaşma ile kastedilen örgütün yalınlığı veya karmaşıklığıdır.

Yani sonuç olarak, bir örgüt organizasyonu yapı ve işleyiş bakımından yüksek düzeyde farklılaşmış ise bu organizasyonun kurumsallaşma düzeylerinin yüksek olduğu söylenmektedir (Yaşa, 2006: 46).

2.3.3.Esneklik

Esneklik kavramı, bir örgütün çevresinde veya örgüt bünyesinde meydana gelebilecek olan değişimlere karşı duyarlı olabilmesi için esnek örgüt yapısının var olması, örgüte fayda sağlamasını sağlayacaktır.

Karmaşık özelliklere sahip ve anlık değişime açık bir çevrede var olma başarısı elde eden örgütlerin, örgüt yapılarını çevresel koşullara göre dizayn etme zorunluluğu bulunmaktadır. İşte bu örgütler içerisinde esnek planlama sistemlerine ihtiyacı beraberinde getirmektedir. Çevredeki değişimin sıklığı ve yoğunluğu karşısında yapısal esneklik olgusuna önem veren, yeni koşullara anında uyum sağlayabilen, çok yönlü ve merkezi olmayan karar alma mekanizmalarının hâkim olduğu örgütlerin daha başarılı olacağı bir gerçektir (Erkocaoğlu ve Özgen, 2009: 24).

Yani dış etkenlerdeki değişime karşı örgütün esnek bir yaklaşım sergilemesi kurumsallaşmaya yakın olduğunu gösterirken, örgütün katı bir yaklaşımla değişime tepki vermesi kurumsallaşmaya ne kadar uzak olduğunu gösterir.

2.3.4.Özerklik

Kurumsallaşma seviyesi yüksek örgütlerin ayırt edici bir kimlikleri vardır. Yani kurumsallaşma seviyesindeki bu sürdürülen gelişmelerdeki örgütler özerk yapıya sahiptirler. Özerk olmayan örgütlerin ise genellikle kopyacı, taklitçi örgüt yapılarına sahip olduğu söylenebilir.

Bahsedilen özerkliğin kurumsal kimliği peşinde getirmesi, bir örgütün uzun dönemde stratejik olarak planlanmış amaçlarına ulaşabilmesi ve arzu edilen imaja sahip olabilmesi için kendisini ve örgüt felsefesini çalışanlarına ve yaşadığı topluma tanıtmak için kullandığı tüm metotların toplamının, tek bir güç yaratacak şekilde birleştirilmesi, kullanılması ve bu durumun yansımasıdır (Kaçar, 2003: 38).

Özetlenecek olursa; yüksek kurumsallaşma düzeyine ulaşmış olan örgütler bünyelerinde özerk bir yapıyı barındırırlarken kurumsallaşma düzeyleri düşük olan örgütler ise bağımlılıktan kurtulamazlar ve diğer örgütlerin kopyacısı olmaktan öteye gitmeleri mümkün olmaz (Bilgin, 2007: 38).

2.4.Kurumsallaşmaya Etki Eden Faktörler

2.4.1.Eğitim

Kurumsallaşma yolunda ilerleyen işletmeler titiz bir şekilde ve bilimsel ilkelere uygun olarak şirket içerisindeki eğitimleri gerçekleştirebilmelidir. Kurumsallaşma sürecinde işletmeler şu üç ana dalda eğitim yapmalıdır (Akat ve Atılgan, 1992: 32).

- Kurum içi prosedür ve sistemlerin uygulanmasına yönelik toplu eğitimler,
- Kurumun çeşitli iş branşların da ve her seviyede yapılacak teknik eğitimler,
- Özellikle üst kademe yöneticilere yönelik “kendini çağdaşlaştırma” veya “kendini yenileme” eğitimleri.

Kurumsallaşmada çalışanların bilgi ve becerileri artırmak ve değişen teknoloji karşısında pazara ayak uydurmak için sürekli eğitim içerisinde olmaları şarttır. Örgütlerin eğitime önem vermesi insana yatırım yapması örgütlerin sürdürülebilirliği ve sağlam temeller atması açısından önem taşır.

2.4.2.Örgüt Yapısı

Kurumsallaşmayı etkileyen bir diğer önemli unsur örgüt yapısı, sistem ve ilkelerin belirlenmesi; yapılacak işlerin standart hale getirilmesi, bir için kim tarafından nerede, ne şekilde, hangi yetki ve sorumluluklar ile yerine getirileceğinin açık bir biçimde ortaya konulması anlamına gelmektedir. Bu nedenle kurumsallaşmış örgütlerde iş tanımları ve analizleri tam olarak yerine getirilir (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009: 21).

Kurumsallaşmış örgütler incelendiğinde, bu örgütlerin değer yargılarından, sistemlerinden ve prensiplerinden asla ödün vermedikleri görülmektedir. Örgüt yapısında sistem ve ilkelerin belirlenmesi; yapılacak işlerin standart hale getirilmesi, bir işin kim tarafından nerede, ne şekilde, hangi yetki ve sorumluluklar ile yerine getirileceğinin açık bir biçimde ortaya konulması anlamına gelmektedir. Bu nedenle kurumsallaşmış örgütlerde iş tanımları ve analizleri tam olarak yerine getirilir (Karavardar, 2011: 162).

İşletmelerde örgüt yapısının bir sistematığe bağlanması için iş tanımlarının yapılması planlanması gerekmektedir. Bu planlamaların yapılması örgüt içinde iletişimi kolaylaştırdığı gibi bilgi alışverişini de hızlandırır. Örgüt yapısının oluşturulmasında tanımlamaların önemi ve bunların katagorize edilmesi gerekir. Bunlar örgüt şemaları, iş tanımları, işletme politikasını kapsayan belgeler örgüt yapısının oluşumda kullanılır. Sağlam bir örgüt yapısı oluşturan işletmeler dış etkenlere karşı daha dirençli bir tavır sergilerler.

2.4.3.Yönetim Stili

Kurumsallaşmanın yönetimde en önemli kriteri “ben” değil “biz” olmaktan geçer. Örgüt çalışanları kişiye değil yazılı kurallara şemalara bağlı olmalı yönetim stili böyle çizilmelidir.

Kurumsallaşma sürecindeki işletmelerin esnek bir yönetim şekline sahip olmaları gereklidir. Çözüm odaklı ve yönlendirici bir yönetici çalışanlarına yol göstermede önemli bir yer oluşturur. Örgütte yönetim stilini oluşturmakta liderlerin rolü başta gelmektedir. Esnek çalışma koşulları ve çalışanların kendi ifade edebileceği ortamları sağlamak yönetimin başındakilerin sağlayacağı bir stil olacaktır.

Örgütün yöneticileri ve liderleri kurumsallaşmanın en etkin rollerine sahip kişilerdir. Çünkü yöneticiler üretim faktörlerinin emek, sermaye, bilgi gibi tamamını örgütün amaçları doğrultusunda etkin ve verimli bir şekilde kullanan ve bu faaliyetleri yöneten kişilerdir (Genç, 2012: 28).

2.4.4.Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, kurumsallaşmanın en önemli hedeflerinden, örgütün devamlılığını sağlamada büyük katkı sağlamaktadır. Örgüt kültürü çok kısa sürelerde de oluşan bir olgu olmadığı gibi çok kısa sürede ortadan kaldırılabilecek bir olgu da değildir. Bu sebeple, bir örgütteki iş görenler ve yöneticiler değişse de örgüt kültürü varlığını devam ettirir. Bu özelliği sebebiyle kültürün, örgütlerin devamlılığına katkısı düşünüldüğünde kurumsallaşmayı doğrudan etkilediği söylenebilir (Akıncı Vural ve Coşkun, 2007: 16).

Kurum kültürü; bir kurumda çalışan personelin davranışlarını şekillendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak ifade edilmektedir. Kurumun amaçlarının gerçekleşebilmesi için kurum çalışanlarının yetenek ve becerilerini ortak bir nokta üzerinde birleştirmekte; her kurum çalışanın ayrı ayrı hedeflerinin gerçekleştirilmesi için değil, ekip halinde ve yalnızca önemli olan konuya odaklı hale gelmeyi amaçlamaktadır (Dinçer 1995'den akt: Kılıç, 2015: 59).

Örgüt kültürü yazılı olmak zorunda değildir. Hatta yazılı olmayan çalışan örgüt personelinin ve üyelerinin kullandığı ortak dil, semboller, örgüte özgün uygulamalar, gelenekselmiş törenler, gibi kurumlar arası değişiklik göstererek sıralanabilir. Örgüt içi çalışanların gerek yöneticilerle gerek dış çevreyle etkileşimi sağlamak o işletmenin kendi kültürü ile sağlanacaktır. İyi bir örgüt kültürüne sahip olan işletmeler kurumsallaşmada ileriye gidecektir. Örgüt kültürünün varlığı demek örgütün kendi değer sistemlerini meydana getirdiği, uyum içinde çalışma ortamı örgütteki iş yapış şekillerinin, görev ve yetkilerin belirlendiği bir örgüt haline geldiğini söylemek mümkündür.

2.4.5.İnsana Yönelik Olma

Örgütün insandan yana olması demek özetle örgüt çalışanına değer vermek, örgütü sahiplenme duygusuna sahip olmalarını sağlamak, başarıyı onurlandırmak, görev bekleyen değil görevi alan zihniyetle çalışanları motive etmektir. Özellikle görevin bir zorunluluk olarak görülmeyip işin doğal bir getirisi olduğu algısını yaratabilen ve bu duyguyu örgüt üyelerinde sağlayan örgütler, daha verimli sonuçlarla yoluna devam edebilecektir (Akat ve Atılğan, 1992: 40-43).

Örgütlerde “insan” unsuru değer kazanmasının temel noktası, örgüt çalışanlarının işi sevmesi, işi sahiplenmesi, işe inanmasıdır. İnsana yönelik olmayı başaran örgütler çevresinde ve çalışanlarının içerisinde değer kazanır, süreklilik arz eder.

2.5.Kurumsallaşma Fonksiyonları

2.5.1.Planlama

Planlama, Örgütün hedeflerine yönelik neyin nerede ne zaman kim tarafından nasıl yapılacağı ile ilgili sürecin tanımıdır.

Planlama, geleceğe dönük bir düşünme, değerlendirme, araştırma ve inceleme işi olması ve risk, amaç ve varsayımlar arasındaki ilişkilerin açık ve net şekilde ortaya konması, bilimsel yöntemlerle değerlendirilmesinin yapılması gibi önemli özelliğe sahiptir (Koçel, 2005: 126).

Planlamanın temel unsurları vizyon, misyon, amaç ve hedeflerin belirlenmesidir. Örgütün ve çalışanlarının vizyon ve misyonu belirlemesi ilk aşamadır. Daha sonra amaç ve hedeflerin gerçekleştirebilmesi için neyi ne zaman nasıl yapılacağını belirlemenin örgüt yöneticileri tarafından belirlenmelidir. Son olarak da örgütün hedeflere ulaşması sürecinde kaynakların nasıl kullanılacağı, hangi yollar izleneceği ve alternatif yollar oluşturulmalıdır. Planlama unsurları tam ve sağlam olan örgütlerin kurumsallaşma düzeyi yüksek demektir.

2.5.2.Örgütlenme

Kurumsallaşma fonksiyonlarının ikinci aşaması örgütlenme fonksiyonudur. Planlama sonucunda belirlenen örgüt hedeflerine yönelik örgüt yapısının kurularak, belirlenen hedeflere hızlı bir şekilde ulaşabilmek için gerçekleştirilen faaliyetler bütünü örgütlenmedir (Genç, 2012: 100).

Örgütlenme ya da organize etmek, ulaşılmak istenen bir amaç veya amaçlar dizisi, bunların gerçekleştirmek için yapılması gereken işler ve bu işlerin çalışacak örgüt çalışanları arasında bölünmesi ve bu örgüt çalışanları arasındaki ilişkilerin belirlenmesi anlaşmalarıdır (Şimşek, 2008: 145).

Kalıplaşmış örgüt yapısı kurumsallaşmada söz edilmemektedir. Çalışma alanı, yönetim sistemi, içinde bulunulan mevcut sosyal ve ekonomik çevre kurumsallaşmanın değişiklik göstermesinde etkili durumlardır. Sağlam bir örgütte değişmeyen tek şey örgütün ihtiyaçlarına cevap verme özelliği olan örgüt yapısı olduğu söylenebilir (Özcan, 2015: 205).

Kurumsallaşmış örgütlerde, faaliyetlerin nasıl ve nereye kadar birbirine uygun bir şekilde ele alınacağını içeren örgüt şemaları olmalıdır. Hazırlanacak olan organizasyon el kitapları örgüt yapısının dengeli ve kararlı bir şekilde korunmasına yardımcı olmaktadır (Yarar, 2008: 38).

2.5.3.Koordinasyon

Örgüt içindeki koordinasyon; örgüt iç sisteminin kurularak işlerlik kazandırılması ve organizasyonun kişilerden bağımsız olarak kendini revize edebilmesi adına bilgili ve deneyimli danışmanlardan bu fonksiyon bünyesinde faydalanılmaktadır (Alayoğlu, 2003: 128).

Personel seçme ve yerleştirme, terfi, ücretlendirme, kariyer vb. yönetim tarzı, iletişim biçimi, çözüm yöntemleri gibi fonksiyonların sağlam koordine edildiği örgütlerde kurumsallaşma üst düzey ulaşmış demektir.

Koordinasyonun bulunduğu örgütlerde, birimler birbiri ile haberli ve uyum içerisinde çalışır ve değişen şartlara karşı, uyum sağlamak örgüt açısından kolaylaşır. Koordinasyonun olmadığı örgütlerde, sorumluluktan kaçma, şahsi çıkarların ön planda tutulduğu ve disiplin bozuklukları görülmektedir (Tortop,vd., 2010: 103).

2.5.4.Denetim

Kontrol aşaması yani denetleme, örgütün amaçlarına ulaşp ulaşmadığı, planlarını gerçekleştirip gerçekleştirmediği veya sorunların ne kadarının çözülüp çözülmediğini tespit etme ve giderme aşamasıdır.

Denetim fonksiyonu örgüt amaçlarının yerine getirilmesi için öngörülen planların gerçekleştirilmesinde etkinlik ve verimliliklerinin ölçülmesi ve planlardan sapmaların giderilmesi için gerekli düzenlemelerin yapılması sürecidir. Denetim, amaçlar doğrultusunda planlara, yönergelere ve kurallara uygunluğu sağlamayı amaçlar. Etkin denetim mekanizmasının kurulması ve işlerlik kazanması için standartların ve prosedürlerin oluşturulması, raporlama sisteminin kurulması, iş süreçlerinin belirlenmesi, maliyetlerin incelenmesi ve gözetimin sürekli olması ve sapmaları zaman geçirmeden iletmesi gereklidir (Türk, 2007: 60).

Denetim fonksiyonu planlama ve yönetim fonksiyonlarının eksikliklerini gösterme ve hedeflere ulaşmadaki örgütün derecesini belirlemede en son aşamadır. Sonuç olarak örgütlerin hedeflerine ulaşmadaki dereceleri yüksek belirlenirse denetim fonksiyonları ile diğer fonksiyonların uyum içinde çıkması örgütün kurumsallaşma düzeyini gösterir.

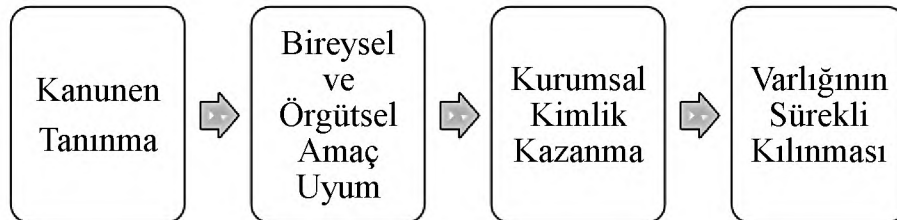
Örgütlerde ulaşmak istenen amacı planlama fonksiyonu belirlerken, örgütün amacına ulaşp ulaşmadığını ise denetim fonksiyonu saptar. Bu ikisi arasında istenilen amaca ulaşılmışsa örgütün kurumsallaşma yönünde başarılı olduğu görülür.

2.6.Kurumsallaşma Süreci

Bir örgütün kurulması ve gelişmesi ile kurumsallaşma süreci başlar. Örgütler, kendi sonuçlarını tahmin edebilme özelliğini araştırır ve çevresi de tahmin edilebilirliğinin artması için çalışır. Kurumsallaşma süreci ve etkileri örgüt içinde ve dışında görülmeye başlar (Kimberly, 1979: 447-448).

Günümüzde sürekli değişim ve hızlı teknoloji karşısında işletmeler ya değişime ayak uydurma ya da değişim karşısında yok olma ile karşı karşıya kalırlar. Söz konusu değişim kurumsallık ile doğru orantılı şekilde oluşmaktadır. Kurumsallaşma dinamik bir süreç olup; sürece ayak uydurmak için aşağıdaki unsurların örgüt bünyesinde yer alması gerekmektedir.

Şekil 3. Kurumsallaşma Süreci



Kaynak: Araştırmacı tarafından düzenlenmiştir.

2.6.1.Kanunen Tanınma

Nasıl ki ülkemizde ticari faaliyetleri olan örgütlerin kanun yönetmeliklere uyma zorunluluğu varsa Örgütlerin de yasal çerçeveler içerisinde varlıklarını sürdürebilmeleri için kanunen tanınmaları gereklidir.

Ayrıca işletmeler din, töre, gelenek, görenek gibi toplumsal ilişkileri düzenleyen anayasa, tüzük, yönetmelik ve yönergelere uymak zorundadır (Kıran, 2007: 49).

İster örgüt içerisinde daha önceden var olan uygulama ve kurallar resmileştirilsin, ister bunlar tamamen yeniden oluşturulsun, herkesçe açık olarak ve benzer bir şekilde anlaşılabilen kesin ifadeler haline getirilmelidir. Böylece kurum kural ve politikalarının kişiden kişiye değişmesi ya da farklı algılanması mümkün olmayacağından denetimin kolaylaşması ve artması söz konusu olacaktır (Dursun, 2004: 15).

Örgütler kurumsallaşmak için yasal değişiklikleri ve sosyal gereklerini göz önünde bulundurmak zorundadır. Örneğin, sigortalı işçi istihdamı, sendikal faaliyetlere izin, eski hükümlü ve özürlü işçi çalıştırma gibi şartları sağlamalıdır. Kurumsallaşma, işletmenin yasal koşullara uyması ve bu koşulları benimsemesi olarak ortaya çıkmaktadır (Dönmez, 2009: 46).

2.6.2.Bireysel ve Örgütsel Amaç Uyumu

Bireyler örgütlerin vazgeçilmez unsurları olmakla beraber aynı zamanda tüm bireylerin kişisel amaçları vardır. Örgütler hem bu amaçların sonucudur hem de bu amaçlara ulaşmak için birer araçtır. Bunun için örgütlerde insan davranışları çok karmaşık, çok yönlü ve çok nedenlidirler. Örgütlerde bireyler arası etkileşimin niteliği geliştirilerek, örgütsel etkililiğin gerçekleştirebileceği ileri sürülebilir (Aydın, 1994: 17).

Selznick'e göre, bireylerin kendilerini örgütle özdeşleştirmeleri, onun yöntemlerine alışmaları, örgütü, onlar için değer verdikleri bir kişisel doyum kaynağı durumuna yükseltir. Böylece örgüt, daha büyük istikrar ve bütünleşme ölçüsüne ulaşır, üyeleri için yalnızca bir araç olmaktan çıkıp, kendi başına değerli tutulan bir niteliğe bürünür, başka bir deyişle kurumsallaşır (Duygulu, 1998: 16).

Yani kurumsallaşmak isteyen örgütler; örgüt çalışanları ile kendi amaçları arasında uyumlu hale gelmelidirler. Örgüt çalışanları ve örgüt bir bütünü temsil eder. Bu bütünlük örgütün kurumsallaşma seviyesinin işaretidir.

Eğer örgütün amaçlarıyla çalışan bireylerin amaçları örtüşmüyorsa o örgütte etkinlik ve verimlilikten söz edilemez. Asıl hedefi kurumsallaşmak olan bir örgütün en temel sorumluluklarından birisi çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması ve çalışan bireylerin amaçları ile örgütsel amaçların uyumunun sağlanmasıdır (Kıran, 2007: 50).

2.6.3.Kurumsal Kimlik Kazanma

Kurumsal kimlik, örgütün kendi logosu, markası, profili demektir. Örgütün kendini toplum içinde temsil etme yetisidir. Örgütün web sitesi, personelin davranış biçimi, örgütün yönetim şekli, lideri, örgütün dizaynı, antetli logosu ve buna benzeyen unsurları kimliğin kurumsallaşmasıdır.

Yukarıda saydığımız unsurlar kimliğin prosedürlerini tamamlar ama farkı örgüt çalışanlarına verilen eğitim koyar. Çünkü çalışanlarının verimliliği yaratıcılığını artırmanın yolu eğitiminden geçmektedir. Kurumsal kimlik oluşturmak örgütler arası farkı ortaya koyacaktır.

Yani Kurumsal kimlik denince akla gelen; örgütün uzun dönemde stratejik olarak planlanmış amaçlarına ulaşabilmesi ve arzu edilen imaja sahip olabilmesi için kendisini ve örgüt felsefesini çalışanlara, müşterilerine, ortaklarına ve halka tanıtmak için kullandığı tüm metodların toplamının tek bir güç yaratacak şekilde birleştirilmesi, kullanılması ve bu durumun yansımasıdır (Karpuzoğlu, 2000: 63).

Bir kurum kimliğinin ortaya çıkması, o örgütün üyelerinin geçmişi, bugünü ve geleceği yorumlamasına ve örgütsel yaşam hakkındaki gerçekleri ve hikâyeleri algılamasına bağlı gerçekleşir. Gerçekler ve hikâyeler tema olarak kurumun geleceğe yönelik gelişimine, grup çabasının güçlenmesine yardım eder. Kurumsal kimlik, kurumsal kültürün benimsenmesi ve yaşamasıyla kazanılır (Atay, 1998: 14).

2.6.4.Varlığın Sürekli Kılınması

Günümüz rekabet ortamında örgütlerin varlıklarını sürdürebilme fikirleri üretmeleri kaçınılmaz hale gelmiştir. Süreklilik arz etmek ayakta kalmanın yegâne şartıdır. Örgüt varlığını sürdürebilmek için stratejiler geliştirmelidir.

Nasıl ki insan vücudu dışarıdan gelecek mikroorganizmalara karşı bağışıklık sisteminin güçlendirilmeyi ve direnç göstermeyi sağlayacaksa, örgütlerin de anlık değişebilen acımasız rekabet koşullarından olumsuz etkilenmemek adına bağışıklık sistemlerinin güçlendirilmeleri gereklidir. Bu ise, istikrarlı, sağlam politikalar üretmekle ve bu politikaların süreklilik arz etmesiyle mümkün olabilmektedir (Kalkan, 2006: 76).

Örgütlerin varlığının sürekliliğini sağlamak için önemli olan bir başka nokta da hiyerarşik yapıda bulunan yönetim kademesinde tecrübe kazanması amaçlanan kişiler için bir kariyer planı oluşturmaktır. Bu bağlamda, örgütsel anlamdaki düzenlemelerin yanı sıra örgütün içinde bulunduğu çevre arasında bir denge kurulmalıdır, gelecekle ilgili stratejiler devamlılık bağlamında önemsenmelidir (Ertürk, 2001: 118).

Örgütlerin içyapısındaki görev, etkinlik ve davranışlarını düzenleyen bir yapı oluştururlar. Bu yapı günün değişen koşullarına ayak uydurabilecek esnekliğe ve işletme ihtiyaçlarını karşılayabilecek niteliğe sahip olduğu takdirde örgütler varlıklarını sürdürebilir (Ülgen, 1990: 129).

2.7.Kurumsallaşma Yaklaşımları

Kurumsallaşma ile ilgili rasyonel kurumsallaşma yaklaşımı ve kurumsallaşma analizi yaklaşımı olmak üzere iki yaklaşım bulunmaktadır. Bu iki yaklaşımın sentezi Holm tarafından ortaya atılmıştır.

Holm'a göre kurumsallaşma iki farklı aşamada gerçekleşir. İlk aşama daha çok kurumsal düzenlemeler ile ilgilidir, ikinci düzey ise sistemler üzerinde durmaktadır. Örneğin, organizasyonun belli bir faaliyet alanı veya belli bir bölümü ile organizasyonun bütünü arasındaki ilişki rasyonel kurumsallaşmada genelde faaliyet biçimine, kurallara, prosedürlere; ikinci aşamada ise kurum politikalarına ve örgüt, çevre ilişkisine odaklanmaktadır. İlk yaklaşım kurumsallaşmayı mikro

düzeyde ele alırken, ikinci yaklaşım makro düzeyde ele almaktadır (Holm, 1995: 400).

Bu yaklaşım iki farklı görüş çerçevesinde temellendirilmiştir. Bunlardan ilki olan “*Rasyonel Kurumsallaşma Yaklaşımı*” daha çok örgüt odaklıdır ve çevreyle ilgili değişkenleri konu alanına dâhil etmez, diğer bir görüş olan “*Kurumsallaşma Analizi Yaklaşımı*” ise insan odaklıdır ve çevresindeki değişkenlerle uyumlu olarak örgütü ve ilişkilerini yeniden düzenler.

Bu iki yaklaşımı kısaca aşağıda özetleyelim:

Tablo 2.2: Örgütsel Kurumsallaşma Yaklaşımları

	Rasyonel Kurumsallaşma Yaklaşımı	Kurumsallaşma Analizi Yaklaşımı
Dış Çevre Uyumu	Dış çevre değişkenleri sabit kabul edilir.	Dış çevre verileri değişkendir, işletme bu değişkenlere göre yeniden şekillendirilir.
Hedef	İşletme hedefleri	Kişi-işletme-hedef birliği
Önemsenen Süreç	Şimdiki zaman	Gelecek zaman
Dikkate Alınan Organizasyon Yapısı	Resmi yapı	Resmi olmayan yapı
Sorunlarla mücadele	Yüzeyssel	Çözüm Odaklı
Örgütsel Kültür	Disiplinler ve gelenekler	İletişim ve bireyler
Yaklaşım Tarzı	Kurgusal	Kanıtlanabilir verilerle

Kaynak: (Karpuzoğlu, 2001: 74).

2.7.1.Rasyonel Kurumsallaşma Yaklaşımları

Genelde kuralları, prosedürleri ele alan formal yapıya önem veren teorik ve klasikçi bir yaklaşımdır. İnsan faktörüne ele alınmayan ilişkilere önem verilmeyen klasik yönetim teorisiyle benzeyen rasyonel kurumsallaşma teorisinde sadece organizasyon üzerinde durulan, çevresel koşullardaki değişim önemsenmeyip, kurumsal çevre dikkate alınmamıştır.

Rasyonel Kurumsal yaklaşım, çevreyi durağan olarak algılayan, insan faktörünü yok sayan sosyal çevreyi devre dışı bırakan bir anlayış olmasından mekanik bir yapıya sahiptir.

Eski (klasik) yaklaşım olarak da bilinen rasyonel yaklaşım kurumsallaşmayı daha çok rasyonel olarak ele alır. Örgüt fonksiyonlarının değişim nedenleri ile ilgilenen rasyonel yaklaşım, yasal kuralların kurumsallaşma düzeyini belirlediğini ifade ederken örgütleri kurumsal hale getiren faktörlerin genel-geçer alışkanlıklar ve kurallar olduğunu savunmaktadır (Sundu, 2017: 94).

Örgütlerin sadece teorik problemleriyle uğraşan bu yaklaşımda örgüt içi bölümlerin işlevleri ve örgüt içi değişim ve nedenleri ile ilgili konularla sınırlıdır. Problem çözümünde yaratıcılıktan pek faydalanılmamakta olan bu yaklaşım da, olaylara ve problemlere çözümler aranırken yaratıcı ve köklü çözümlerden çok genelde yüzeysel çözümler üzerinde durulmaktadır (Holm, 1995: 398-402).

2.7.2.Kurumsallaşma Analizi Yaklaşımı

Yeni kurumsal yaklaşım; 1970'li yıllarda gelişen ve kurumun çevresiyle ilişkisini ele alan sosyolojik boyutu ağır basan bir yaklaşımdır. Her ne kadar yeni kurumsal yaklaşımın eski kurumsal yaklaşıma benzer özellikleri bulunsa da analiz noktasında eski kurumsal yaklaşımdan farklı özellikler taşımaktadır (Tümer, 2008: 21-22).

Yeni kurumsallaşma olarak bilinen bu yaklaşım rasyonel kurumsallaşma yaklaşımının ele almadığı konular üzerinde yoğunlaşarak farklı bir bakış açısı ile meydana gelmiştir.

Kurumsallaşma analizi yaklaşımı dış çevreye önem verir. Bundan dolayı devamlılığın sürdürülebilmesi, belirsizliklerin giderilmesi önem kazanır. Kurumsallaşma analizi yaklaşımında örgütlerin aynı zamanda sosyal varlık olarak görülür.

Kurumsallaşma analizi teorisinde biçimsel yapı yeniden tanımlanarak organizasyonel etkileşim, adaptasyon, işletme stratejileri, gelecek ile ilgili tahminler ve süreçler gibi örgütsel unsurlara ağırlık verilmektedir. Burada diğer teoriden farklı olarak biçimsel yapının bir ögesi olan için organize edilme Şekli tespit edilirken içsel faktörler kadar dışsal faktörlere de önem verilmektedir. Yine bu teoride dış çevre faktörlerinin de dikkatle ele alınması, organizasyonun devamlılığının sağlanması, belirsizliğin azaltılması ve organizasyonel yaratıcılığın kullanılması ile ilgili düşünceler de uygulanabilir hale getirilmektedir (Karpuzoğlu, 2000: 72-73).

Sonuç olarak bu iki yaklaşımın arasındaki fark; rasyonel kurumsallaşma yaklaşımında amaçlar odak noktası iken kurumsallaşma analizi yaklaşımında örgüt çalışanının (insan faktörü) ve örgütün amaçları bütünü odak noktasıdır.

2.8.Kurumsallaşmanın Avantajları

Kurumsallaşma ile örgütler kendi kurallarını kendi iş yapılarını oluştururlar. Bu sayede bulundukları dış çevrede bir imaja sahip olmakla birlikte belli bir saygınlığa ulaşma yolunda ilerler. Kontrol ve denetim sağlandığı örgütlerin meşruluk kazanması daha hızlı olur. Örgütün büyümesi ve devamlılığını sürdürmesinin temelleri sağlamlaşır.

Ulukan'a (2005) göre kurumsallaşma şu yararları getirir:

1. Örgüt daha düzenli, sistemli çalışır.
2. Büyüme gerçekleşir.
3. Örgütün ve işlerinin devamlılığı sağlanır.
4. Örgüt hedeflerine ulaşmak kolaylaşır.
5. Hata yapma oranı azalır. Yetki sorumluluk alanları daha açıktır.
6. İşlerle ilgili planlar daha açık ve düzenlidir. Yetki/sorumluluk dengliği sağlanır
7. İşler profesyonel yöneticiler tarafından yerine getirilir.
8. İş planları daha anlaşılır ve açık şekilde düzenlenir.
9. Farklı bakış açıları ortaya çıkar ve daha fazla verimlilik elde edilir

Kurumsallaşma örgüt içi işleyişlere bir denetim getirirken aynı zamanda zamandan tasarrufu da sağlamaktadır. İş ve işlemlerdeki denetim çerçevesi sayesinde örgüt zaman karlılığı kazanır. Aslında kurumsallaşmanın amacı, gereksiz bürokrasiyi azaltmak, amaçlanan hedeflere ulaşmakta zamandan tasarruf etmek, kontrol sisteminin kaybedilmesini önlemektir.

2.9.Kurumsallaşma Dezavantajları

Kurumsallaşmanın örgütlere sağlamış olduğu yararların dışında işleyişteki sürenin uzaması çalışanları hantallığa düşürebilmektedir. Bunlar;

1. Kurumsallaşma süreci maliyeti yüksek olabilir
2. Esnek yönetim gösterilemeyebilir
3. Kurumsallaşmada karar alma süreci uzayabilir
4. Örgüt yöneticilerinin kontrolü elden gidebilir.
5. İşler monotonlaşabilir ve sistem yavaşlar.
6. Aşırı fonksiyonel yapıdan dolayı çalışanlarda hantallaşma ortaya çıkar
(Çamköy, 2007: 10).

Yukarıda açıklanan kurumsallaşmanın avantajları ve dezavantajları karşılaştırıldığında kurumsal yönetimin getirilerinin katkılarının daha fazla olduğu görülmektedir.

Önemli olan Kurumsallaşmada dikkat edilecek husus, dikkatli bir biçimde yapılmazsa örgütü organizasyonel katılaşmaya ve hantallaşmaya götürebilmesidir (Pazarcık, 2004: 37). Kurumsallaşma gelişi güzel biçimde değil, kurumların ihtiyaçları doğrultusunda uygulandığı ve kurumsallaşma adına eksik veya aşırı uygulamalar bulunmadığı takdirde bu dezavantajların ortaya çıkmayacağını söylemek mümkündür (Uzun, 2013: 31).

Örgütler belli bir büyümeye ulaştıklarında ve artık çalışanların ve yöneticilerin işleri yetiştirememe durumuna gelmeleri kurumsallaşmayı mecburi hale getirebilir. Ancak yöneticilerin güç kaybetme korkusu, yetki devrinin eksikliği, örgütün amaç ve hedeflerinin belirsizliği kurumsallaşmanın önünde engel teşkil eder.

Ayrıca kurumsallaşmada örgüt çalışanların yenilikçiliğe direncide engellerden biridir. Çalışanların alışılanı bırakıp yeni bir kurumsal yönetime ayak uydurması zaman alacaktır.

Kurumsallaşma yönünde yapılan değişikliklere karşı çıkanlar bu çalışmalara kayıtsız kalabilmekte, karşı durabilmekte ve hatta bu çalışmaları sabote edebilmektedir. Şüphesiz ki bu durumlar kurumsallaşma için çaba harcayanlar

açısından zaman, para ve emek kaybına yol açarak kurumsallaşma yolunda bir engel teşkil etmektedir (Dursun, 2004: 28-29).

Kurumsallaşmada finansal kaynak yetersizliği de engel oluşturmaktadır. Kurumsal yönetimin gereksiz olduğunu savunan yöneticilerde örgütün bu sürecini yavaşlatan nedenlerdendir.

Genel olarak kurumsallaşmanın mümkün kılınabilmesi için ön plana çıkan konu örgütün “örgüt kültürü” algısına sahip olup olmadığıdır. Belirli bir örgüt kültürü düzeyine erişmiş olduğu süre zarfında, bu kültür baskıcı ve eski düzenin şartlarına uyumlu şekilde tasarlanmamışsa, kurumsal anlamda gereken zeminin hazırlanmasına yardımcı olabilecektir. Buna göre de örgüt kültürünün elverdiği ölçüde kurumsallaşma adına adımlar atabilecek, hatta kendisini yoğun rekabet şartlarına karşı güçlendirmek adına yeterli olabilecek bir model yaratmaya çalışacaktır. Bu noktada kurumsallaşma ile örgüt kültürünün uyumlu olması, daha doğrusu kurumsallaşmanın getirdiği profesyonellik ve modernliğe örgüt kültürünün uyumluluk göstermesi gerekmektedir (Karacaoğlu ve Sözbilen, 2013: 43).

2.10.ÜNİVERSİTELERDE KURUMSALLAŞMA

Günümüz üniversiteleri gelişen yeni çağa; ayak uydurmak ulusallaşma, kurumsallaşma, eğitim-öğretim araştırma geliştirme gibi misyonlarını genişletmelidirler. İşte bu durdurulamaz değişim ve teknolojik yenilikleri ilk önce keşfedecek evrenselliği yakalayacak olan tabi ki üniversiteler önemli bir pozisyonda yer almaktadırlar. Bu önemli pozisyonda duran üniversitelerin evrensel-ulusal hale gelme seviyesi kurumsallaşmış standartlarla ortaya konacaktır.

Günümüz koşullarında globalleşmenin arttığı özel veya kamu kurumlarında kurumsallaşma çok önemli bir süreçtir. Üniversite gibi eğitim-öğretim kurumlarında da topluma örnek teşkil etmesi gereken bu kurumların kurumsallaşmaları ve bilime, topluma daha büyük katkı sağlamaları gerekmektedir.

Kurumsallaşma ile birlikte önem kazanan küreselleşme, bilişim, yönetim, kalite, şeffaflık ve hesap verebilirlik gibi kavramlar tıpkı diğer kurumlar açısından olduğu gibi akademik ve yönetsel olarak gelişimini sürdürmekte olan üniversiteler için de hayatta kalmalarını sağlayacak temel kıstaslar haline gelmiştir. Yeni kurulan üniversiteler açısından kurumsallaşma süreci, vizyon ve stratejilerini belirleyip kendi

kimliklerini kazanmaları ve bünyelerinde kurumsal yapıyı oluşturmaları adına büyük önem arz etmektedir. Bir üniversitenin benzerlerinden ayırt edilebilir olması, bulunduğu kurumsal çevrede tanınırlığını sağlaması meşruiyetini kazanıp kurumsal kimliğini elde etmesi ile mümkün olacaktır (Bulut, 2019: 31).

Bu bağlamda üniversiteler idari ve akademik personelleri, öğrencileri etkileşim içinde olduğu tüm paydaşları ile bu süreci yönetmelidirler. Kurumsallaşma üniversitenin örgütsel yapısı içinde bir bütün olarak algılanan bir olgudur. Üniversiteler kendi yönetmelikleri yasaları, sorumluluklarını yerine getirirken diğer üniversiteler içerisinde yer sahibi olabilmek için kurumsallaşmalıdırlar.

Kurumsallaşmanın amacı iş akışını insana bağlı bir sistemden kaldırıp, kişi odaklı değil de sistematik bir iş akış şemaları oluşturulmasıdır. Oluşturulan iş şemaları sayesinde süreklilik arz edilir kurumsallaşma bu şemanın yönetimin değişen koşullara açık şekilde yönetmektedir. Üniversite çalışanlarının aidiyet duygusu ile sosyal yapılanma kurumsallaşmaya yardımcı olur. Üniversite çalışanları kurum kimliğini temsil eden, üniversite adına hareket eden hatta üniversite adına konuşan, üniversite hedeflerini kendine hedef edinen bunu görevden çok kendi başarısı olarak gören kişiler olduğu takdirde üniversite kurumsallığını ilan etmiştir.

Kurumsallaşmanın ilk göstergesi üniversitelerde tabii ki kaliteli akademisyenler-araştırmacılar, iyi yetiştirilmiş öğrenciler, üniversitenin gerçek özerkliği ve bağımsızlığı olmalıdır. Üniversitelerin evrensellik ve ulusallığı yakalamasında bünyesindeki akademisyenlerin çalışmalarının niteliği dünyada yer edinebilmesi, ayrıca donanımlı/yetenekli personeli örgütte tutundurabilmesi, öğrencilerin dereceleri nitelikli kurumlar olabilmeleri için gerekmektedir.

Üniversite yönetimi, idari yapı ve rektörün bünyesindeki akademisyenlerin düşünce ve ifade özgürlüğünü yasalar çerçevesinde koruyup kollayarak, üniversite içerisinde veya dışarısında yürüttükleri bilimsel odaklı çalışmalarında elde ettikleri sonuçları yayımlama, yorumlama ve tartışmalarına olanak tanıyarak akademik anlamda özgür davranmalarını sağlayabilmelidir. Kurumsallaşmaya dair tanımlamalarda sık sık yer verilen ve kurumsallaşmanın temel esaslarından olan “iş ve işlemlerin belirli ve standartlaştırılmış ilkelerle, kurallarla yerine getirilmesi” gerekliliğinden yola çıkılarak üniversitelerde araştırmacıların ve akademisyenlerin

akademik özgürlüklerinin de yazılı kurallar ile güvence altına alınması yerinde olacaktır (Bulut, 2019: 32).

2.11. TÜRKİYE’DEKİ ÜNİVERSİTELERDE KURUMSALLAŞMA İLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMA ÖRNEKLERİ

Bozbayındır’a (2014) ait “*Türkiye’de Yeni Kurulan Kamu Üniversitelerindeki Kurumsallaşmanın İncelenmesi*” çalışmasının amacı; yeni kurulan üniversitelerin kurumsallaşma düzeyleri ve kurumsallaşma sürecinde karşılaşılan sorunları ortaya koymaktır. Çalışmada aynı zamanda kamu üniversitelerinin kurumsallaşma sürecinde hangi baskılar (zorlayıcı, taklitçi ve normatif) altında kalarak kurumsallaştıklarını belirlemek amaçlanmıştır. Bu çalışma, tarama modelinde betimsel bir çalışmadır. Çalışmada nicel ve nitel araştırma metodu birlikte kullanılmıştır. 2006, 2007 ve 2008 yılında açılan kamu üniversitelerinde görev yapan öğretim elemanları oluşturmaktadır. Araştırmaya 2012-2013 yılında üniversitelerde görevli 630 öğretim elemanı katılmıştır. Araştırmada; 2006, 2007 ve 2008 yıllarında açılan kamu üniversitelerinin sorumluluk, nesnellik, kültürel güç, formalleşme ve kaynak yeterliliği boyutunda “orta düzeyde” kurumsallaştıkları yani bir kurumsallaşma süreci içinde oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Kamu üniversitelerin en fazla kurumsallaştıkları boyut “sorumluluk” iken en az kurumsallaştıkları boyut ise “kaynak yeterliliği”dir. Kamu üniversiteleri kurumsallaşma sürecinde en fazla yaşadıkları sorunlar ise; personel eksikliği, bilimsel çalışmalara desteğin olmaması, şehrin özelliklerinden kaynaklı sorunlar, ideolojik yakınlığa göre görev verilmesi, çatışmaların çözülememesi, kurum kültürünün oluşmaması, oryantasyon programının olmaması, görevlerin açık ve net olmaması, kütüphane yetersizliği ve sosyal alanların yetersizliğidir. Araştırmada ayrıca kamu üniversitelerinin kurumsallaşma sürecinde en fazla sırasıyla; zorlayıcı (YÖK, kanun ve yönetmelikler), taklitçi (Diğer üniversitelerin uygulamalarını taklit etme) ve normatif (ortak bir anlayışa ve biçimselliğe sahip olma) baskılar altında oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Bulut’a (2019) ait “*Kurumsallaşma İle İç Kontrol Sistemi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Karadeniz Teknik Üniversitesi Örneği*” araştırmanın temel amacı; bir devlet kurumu olan Karadeniz Teknik Üniversitesi üzerinde gerçekleştirilen ve Üniversitedeki kurumsallaşma seviyesi ile iç kontrol sistemi

etkinliğini değerlendirmeyi amaç edinen bu çalışmanın, literatürde önemli bir yere sahip olacağı beklenmektedir. Buradan yola çıkılarak bu çalışmada Karadeniz Teknik Üniversitesi kurumsallaşma ve iç kontrol sistemi odaklı bir araştırma yapılarak bu kavramların aralarında bir ilişki olup olmadığı ile kurumdaki etkinlikleri belirlenmek istenmiştir. Bunun için Üniversite bünyesine bağlı birimlerin bütçe ve faaliyet durumları araştırılmış ve kurum statüsünde olan 38 birim tespit edilmiştir. Bunlardan 37 birim yöneticisinin her birine nicel bir yöntem olan anket yöntemi uygulanarak tam sayım araştırması yapılmıştır. Elde edilen bulgular neticesinde Karadeniz Teknik Üniversitesinde kurumsallaşma süreci ve iç kontrol sistemi arasında yüksek derecede pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu ve iç kontrol sürecinin kurumsallaşmaya pozitif yönde etki ettiği ortaya konmuştur. Üniversitede iç kontrol sisteminin etkinliğinin 3,75 puanla, kurumsallaşma seviyesinin 3,98 puanla yüksek seviyede olduğu anlaşılmıştır.

Bilen’e (2019) ait “*Kurumsal Kimlik Oluşumunda Kültürün Etkisi: İşkenderun Teknik Üniversitesi Örneği*” çalışmanın amacı; Bu araştırma, kurumsal kimlik ve kurumsal kültür kavramları ile bu kavramların birbirleriyle üniversite kurumsallaşması üzerindeki etkileşimlerini ele almaktadır. Araştırmadaki amaç yeni kurulan bir üniversitenin kurumsallaşma sürecini başarıyla tamamlayıp tamamlamadığını ve sürecin nasıl işlediğini, kurum kimliği, kurum kültürü ve kurum imajı çerçevesinde incelemektir. Bu amaç dâhilinde yapılan çalışmada derinlemesine görüşme tekniği kullanılmıştır. Sonuç olarak bir kurumun kendisini içerisinde yer aldığı toplumsal ortamda benimsetmiş olması için dış paydaşların o kurumun gündemleriyle ilgilenmeleri önemlidir. Yapılan bu çalışmada İşkenderun Teknik Üniversitesinin bu anlamda kurumsal bir kimlik oluşturduğu gözlenmektedir. Diğer yandan bir kurumun kurum kültürünün oluşması için o kurumun iç paydaşları tarafından sahiplenilmesi önemlidir. Bu anlamda İşkenderun Teknik Üniversitesinin kurum kültürünü oluşturmuş olduğu görölmektedir. Buna göre İşkenderun Teknik Üniversitesi henüz çok genç bir üniversite, bir kurum olmakla birlikte kendi koşulları içerisinde yerleşik bir kurum kültürü oluşturma çabası içerisindedir.

ağlı’ya (2019) ait “*İç Kontrol Sisteminin Kurumsallaşma Üzerine Etkisi: Devlet Üniversiteleri Üzerine Bir Araştırma*” araştırmasının amacı; devlet üniversitelerinde iç kontrol sisteminin kurumsallaşma üzerine etkisi araştırılmıştır.

Çalışma devlet üniversitelerinin bünyesinde bulunan iç denetim birimlerine yönelik yapılmıştır. Söz konusu iç denetim birimlerinde çalışan iç denetçi ve iç denetim birim başkanlarına, kurumsallaşma ve iç kontrol konuları ile ilgili ölçeklerden oluşan anketler posta yolu ile gönderilmiştir. Elde edilen veriler analiz edildiğinde, devlet üniversitelerinin kurumsallaşma düzeyi ile iç kontrol sistemi arasında yüksek derecede ilişki olduğu belirlenmiş; iç kontrol sisteminin aynı zamanda kurumsallaşma düzeyi üzerinde önemli düzeyde etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Ayrıca üniversite bazında çeşitli demografik özellikler açısından iç kontrol sistemi ve kurumsallaşma düzeyinin farklılaşıp farklılaşmadığı kurulan hipotezler vasıtasıyla test edilmiştir. Sonuç olarak Devlet üniversiteleri üzerinde yapılan bu çalışmayla, üniversitelerin iç kontrol sistemlerinin kurumsallaşma düzeyleri üzerinde pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu araştırma sonucu elde edilen bilgilerin kurumsallaşan devlet üniversitelerinin kaliteli bir iç kontrol sistemi kullanmaları beklenmektedir.

Adalıoğlu Ay'ya (2017) ait *“Örgütsel Sessizlik Ve Kurumsallaşma Düzeyi Arasındaki İlişki: Kastamonu Üniversitesi Örneği”* çalışmasında yeni kurulan Üniversitelerdeki kurumsallaşma düzeyi ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek yapılmış olup, örneklem olarak Kastamonu Üniversitesi seçilmiştir. Araştırmamızda veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Araştırmada katılımcıların, üniversitenin kurumsallaşma düzeyi ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapılan Pearson Korelasyon Analizi sonuçlarına göre aralarında ters orantılı ve yüksek düzeyli ($r=-0,75$) bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların yaşı, cinsiyeti, görevi, medeni durumu, hizmet süresi, personel türü gibi değişkenlerin kurumsallaşma düzeyi ve örgütsel sessizliği etkilemediği algılanmıştır.

Paksoy, Soysal, & Özçalıcı'nın (2009) ait *“Yeni Kurulan Üniversitelerde Kurumsallaşma Süreci: Kilis 7 Aralık Üniversitesi'nde Bir Araştırma”* amacı; 2007 yılında kurulan üniversitelerden biri olan Kilis 7 Aralık Üniversitesi'nin iki yıl gibi kısa bir sürede kurumsal olarak geldiği düzeyi ortaya koyabilmek amaçlanmıştır. Bunun için, üniversitede çalışan idari personelin kurumsallaşma sürecine ilişkin algıları ve uygulama ile ortaya çıkan durumlara ilişkin görüşleri anket kullanılarak elde edilmiştir. Araştırma verileri, örnek kütle kapsamında yer alan Kilis 7 Aralık

Üniversitesi idari personelinden 70 personelle anket yapılarak elde edilmiştir. Bu çalışmada, kurumsallaşma sürecinde paydaşların öneminden hareketle, üniversitelerin iç paydaşları olarak tanımlanan “idari personelin”, yeni kurulan bir üniversiteyi kurumsallaşma olguları açısından nasıl algıladıkları araştırılmıştır.

3.BÖLÜM

ALAN ARAŞTIRMASI

ÇALIŞANLARIN ALGILARINA GÖRE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE KURUMSALLAŞMA İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1.Araştırmanın Amacı

Bu alan araştırmasının amacı üniversitede çalışan akademik ve idari personelinin örgüt kültürü algılarını belirlemek ve bu çerçevede kurumsallaşma ve örgüt kültürü ilişkisi üzerinde değerlendirmeler yapabilmektir.

Bu çerçevede hipotezler oluşturulmuş ve sınanmıştır. Araştırma ile aynı zamanda bu iki kavramın gündeme taşınması ve aralarındaki ilişkinin ortaya konması yoluyla bu iki unsurun örgüt lehine geliştirilmesi konusunda değerlendirmeler yapılabilmesine olanak yaratılması istenmiştir.

3.2.Araştırmanın Yöntemi

Literatüre bakıldığında örgüt kültürü hem nitel hem de nicel araştırma tekniklerinin bir arada kullanıldığı çalışmalar görülmüştür. Bu çalışmada da, daha anlamlı sonuçlara ulaşmak amacıyla hem nitel hem de nicel araştırma teknikler bir arada kullanılmıştır.

Alan Araştırması bir üniversitenin akademik ve idari personelleri üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmayı gerçekleştirebilmek için açık uçlu sorulardan ve 5’li likert ölçeğine göre oluşturulmuş bir anket formu kullanılmıştır. Anket formu Hofstede (1980; 1984) çalışmalarındaki modelinden yararlanarak araştırmacılar (yazarlar) tarafından literatür taramasına dayalı olarak yapılmıştır. Anket formu 3 bölümden oluşmuştur. Birinci bölümde demografik sorular yer almıştır. Demografik sorulardan sonra 5 sorudan oluşan açık uçlu ifadeler yer verilmiştir. 3. sırada 12 ifadeden oluşan temel örgüt kültürü ölçeği vardır. Örgüt kültürü ile ilgili ilişkin olarak güç mesafesi ölçeği 5 ifadeden; belirsizlikten kaçınma ölçeği 6 ifadeden, bireycilik-toplumculuk ölçeği 6 ifadeden, kısa döneme/ uzun döneme odaklanma 4 ifadeden oluşmuş ve temel örgüt kültürü ölçeğinden sonra ilişkili başlıklar olarak yer almışlardır. Güç mesafesi ölçeği, belirsizlikten kaçınma ölçeği, bireycilik/

toplumculuk ölçeği ve kısa döneme/uzun döneme odaklanma ölçeği oluşturulurken Hofstede (1980; 1984) çalışmalarından yararlanılmıştır. Ölçeğin bütün bileşenleri bir bütün olarak öncelikle 30 kişi üzerinde uygulanmış geçerlilik, güvenirlikleri test edilmiştir. Ölçeğinin bir bütün olarak geçerlilik ve güvenirlik düzeyinin yeterli olduğu bulgusu üzerinde belirlenen evrenin tümünde araştırma yapılması kararı alınmış ve uygulanmıştır.

Araştırma görüşme yöntemiyle ve Internet üzerinden anket formunun doldurulması sağlanarak gerçekleştirilmiştir. Toplanan veriler tanımlayıcı istatistik belirlenmesi ve ilişki analiziyle değerlendirilmiştir. Tez konusunun belirlenmesi sürecinde oluşturulan hipotezler özellikle korelasyon analizi ile test edilmiştir. Aynı zamanda nitel araştırma soruları da ayrıca nitel analiz yöntemiyle değerlendirilmiştir.

3.3.Araştırmanın Evreni

Araştırmanın evrenini üniversite çalışanları akademik ve idari personel oluşturmuştur. Araştırmanın yapıldığı bu üniversite de yaklaşık 1500 akademik personel yaklaşık 450 idari personel görev yapmaktadır.

3.4.Araştırmanın Örneklemi

Araştırmanın örneklemini üniversitenin 101 akademik personeli ve 101 idari personelinden oluşmuştur. Anket formunu yanıtlayan akademik ve idari personel sayıları birbirine denk tutularak sağlıklı karşılaştırma yapma olanağı elde edilmiştir.

3.5.Araştırmanın Kısıtları

- Araştırmaya konu olan üniversitenin akademik ve idari personel üzerinde gerçekleştirilmiştir.
- Araştırma 2019 Kasım ve Aralık aylarında yapılmıştır.
- Veri toplama yöntemi olarak anket formu kullanılmıştır.

3.6.Araştırmanın Modeli



Şekil 4.Araştırma Modeli

Yukarıda görüldüğü üzere araştırma modelimiz 2 ana değişkenden oluşmaktadır. Bu üniversitenin örgüt kültürünün ve kurumsallaşmanın hangi aşamada olduğu araştırılmıştır.

3.7.Hipotezler

H1: Örgüt kültürü ile algılanan kurumsallaşma düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H2: Algılanan kurumsallaşma düzeyi ile güç mesafesi istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H3: Algılanan kurumsallaşma düzeyi ile belirsizlikten kaçınma davranışı arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H4: Algılanan kurumsallaşma düzeyi ile kültürün bireycilik/toplumculuk arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H5: Algılanan kurumsallaşma düzeyi ile kısa döneme/uzun döneme davranışı odaklanma arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H6: Örgüt kültür ile güç mesafesi arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H7: Örgüt kültür ile belirsizlikten kaçınma ölçeği arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H8: Örgüt kültürü ile bireycilik/toplumculuk arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H9: Örgüt kültürü ile kısa döneme/uzun döneme odaklanma arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H10: Örgüt kültürüne ilişkin algı ile katılımcıların yaşı arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif ilişki vardır.

H11: Örgüt kültürüne ilişkin algı ile aylık gelir arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif ilişki vardır.

H12: Örgüt kültürüne ilişkin algı ile üniversitede çalışma yılı arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif ilişki vardır.

H13: Algılanan kurumsallaşma düzeyi ile katılımcıların yaşı arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif ilişki vardır.

H14: Algılanan kurumsallaşma düzeyi ile aylık gelir arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif ilişki vardır.

H15: Algılanan kurumsallaşma düzeyi ile üniversitede çalışma yılı arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif ilişki vardır.

3.8.BULGULAR

3.8.1.Demografik Özelliklere ilişkin Bulgular

Ankete katılan üniversite çalışanlarına (akademik ve idari) ait yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, gelir seviyesi, toplam çalışma süresine ilişkin bilgiler yer almaktadır. Katılımcılara ait demografik özelliklerine ilişkin sıklık ve yüzde dağılımları aşağıdaki tablolarda yer almaktadır.

Tablo 3.1 Katılımcıların Demografik Özellikleri

Yaş Aralığı	Sıklık	Yüzde (%)
20-30	27	13,5
31-40	92	45,6
41-50	69	34,4
51-60	12	6
61 yaş ve üzeri	2	1
Toplam	202	100,5

Örnekleme oluşturan katılımcıların yaş grupları anket formunda açık uçlu sorulmuş ve araştırmacı tarafından gruplandırma yapılmıştır. Yaş grupları dağılımına bakıldığında %13,5'nin 20-30 yaş (27) kişi, %45,6'sının 31-40 yaş (92) kişi, %34,4'nün 41-50 yaş (69) kişi, % 6'sının 51-60 yaş (12) kişi, %1'nin ise 61 yaş (2) kişi olduğu görülmektedir. Buna göre araştırmaya katılan katılımcıların çoğunluğunun 31-40 yaş aralığı (92) kişi olduğu görülmektedir.

Tablo 3.2 Cinsiyete göre Dağılımı

Cinsiyet	Sıklık	Yüzde (%)
Kadın	76	37,6
Erkek	126	62,4
Toplam	202	100

Tablo 3.2'ye göre örneklem 76 (% 37,6) kadın ve 126 (%62,4) erkekten oluşmaktadır. Katılımcı sayısı, 202 kişidir. Ankete katılanların çoğunluğu erkektir.

Tablo 3.3 Eğitim Durumu Tablosu

Eğitim Durumu	Sıklık	Yüzde (%)
İlkokul	2	1,0
Ortaokul	1	0,5
Lise	13	6,4
Önlisans	12	5,9
Lisans	73	36,1
Yüksek Lisans	34	16,8
Doktora	67	33,2
Toplam	202	100

Tablo 3.3’de görüldüğü gibi; ankete katılanların (%1,0)’i 2 kişi ilkokul, (%0,5)’i 1 kişi ortaokul, (% 6,4)’ü 13 kişi lise mezunu, (%5,9)’u 12 kişi önlisans mezunu, (% 36,1)’i 73 kişi lisans mezunu, (%16,8)’i 34 kişi yüksek lisans mezunu, (% 33,2)’si 67 kişi doktora mezunudur. Katılımcıların en düşük eğitim düzeyi olarak ortaokul düzeyinde % 0,5 (1 kişi) en yüksek ise doktora düzeyinde % 33,2 (67 kişi) olduğu görülmüştür.

Eğitim seviyesinden anlaşılabacağı gibi lisansüstü mezun sayısının fazla olması eğitim kurumunun üniversite olmasının katkısı büyüktür. Akademisyenlerin ankete katılımının daha fazla olduğu kanıtlanmıştır.

Tablo 3.4 Gelir Düzeyi Dağılımı

Gelir Düzeyi	Sıklık	Yüzde (%)
3000-3999 TL	21	10,5
4000-4999 TL	59	29,3
5000-5999 TL	15	7,5
6000-6999 TL	43	21,3
7000-7999 TL	35	17,3
8000-8999 TL	17	8,4
9000 ve üzeri	12	6
Toplam	202	100

Tablo 3.4’e göre gelir düzeyi dağılımı; 3000-3999 TL arası (% 10,5) 21 kişi, 4000-4999 TL arası (% 29,3) 59 kişi, 5000-5999 TL arası (% 7,5) 15 kişi, 6000-6999 TL arası (% 21,3) 43 kişi, 7000-7999 TL arası (% 17,3) 35 kişi, 8000-8999 TL arası (% 8,4) 17 kişi, 9000 TL ve üzeri (% 6) 12 kişi olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3.5 İş Tecrübesi Tablosu

İş Tecrübesi (Yıl Olarak)	Sıklık	Yüzde (%)
1-5 Yıl	73	36
6-10 Yıl	77	38,1
11-15 Yıl	34	16,9
16-20 Yıl	8	4
21 Yıl ve üzeri	10	5
Toplam	202	100

Tablo 3.5'e göre 202 kişilik örneklemede görüldüğü gibi bu üniversite de çalışma süresi olarak yüksek oranla (%38,1) 77 kişi 6-10 yıl arası ve hemen peşine (%36) 73 kişi 1-5 yıl belirtmiştir, (%16,9) 34 kişi 11-15 yıl aralığı belirtmiştir, (%4) 8 kişi 16-20 yıl aralığı (%5) 10 kişi 21 yıl ve üzeri rastlanmıştır.

Katılımcıların büyük bir çoğunluğu genç nüfustan oluşmaktadır. Genç nüfus üniversitenin örgüt kültürü ve kurumsallaşma ilişkisinin oluşumunun başında evresini henüz tamamlamadığı buradan da saptanmıştır.

3.9.Değişkenlere İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

3.9.1.Örgüt Kültürü Ölçeği

Tablo 3.6 Örgüt Kültürü Ölçeği

	İfadeler (Sorular)	Ortalama	Standart Sapma
11	Bu üniversite bütünleştirici bir örgüt kültürüne sahiptir.	2,66	1,105
12	Bu üniversitenin kültürü öğrenilmeye açık değerler içerir.	2,87	1,123
13	Bu üniversitenin örgüt kültürü kendine özgü değerler içerir.	3,00	1,140
14	Bu üniversitenin örgüt kültürü kendine özgü davranış kalıplarını içerir.	3,06	1,107
15	Bu üniversitenin kendine özgü bir dili vardır.	2,99	1,117
16	Bu üniversitenin kendine özgü törenleri vardır.	3,16	1,122
17	Bu üniversitenin kültürü kendine özgü simgeler içerir.	3,13	1,078
18	Bu üniversitede sürekli olarak anlatılan üniversiteye ilişkin hikâyeler vardır.	3,00	1,142
19	Bu üniversitenin kendine özgü kahramanları vardır.	2,89	1,247
20	Bu üniversitenin gündelik olayların nasıl gelişebileceğine ilişkin yaygın beklentiler vardır.	2,93	1,126
21	Bu üniversitenin kültürü paydaşların kültürlerinin etkileşimi ile oluşmuştur.	2,99	1,074
22	Bu üniversitenin kültürü sürekli ve hızlı bir değişim göstermektedir.	2,82	1,197

Tablo 3.6'da yanıtlayıcıların 5'li Likert Ölçeğine göre (*1: Kesinlikle Katılmıyorum. 2: Katılmıyorum. 3: Kararsızım. 4: Katılıyorum. 5:Kesinlikle Katılıyorum.*) vermiş oldukları cevapların ortalama ve standart sapmaları gösterilmektedir.

Ortalamalar değerlendirilirken 4.00-5.00 aralığı “çok yüksek”; 3.00-3.99 aralığı “yüksek”; 2.00-2.99 aralığı “orta”; 1.00-1.99 aralığı “düşük”; 0-0.99 aralığı “çok düşük” olarak değerlendirilmiştir.

Anket formunda 11. sırada yer alan , “Bu üniversite bütünleştirici bir örgüt kültürüne sahiptir.” İfadesine yanıtlayıcıların verdiği cevapların ortalama değeri ($\bar{X}$: 2,66)’dir. İlgili standart sapma değeri ise 1,105’tir. Yanıtlayıcılar, bu yargıyı orta düzeyde desteklemektedirler.

Anket formunda 12. sırada yer alan, “Bu üniversitenin kültürü öğrenilmeye açık değerler içerir.” İfadesine yanıtlayıcıların verdiği cevapların ortalama değeri ($\bar{X}$: 2,87)’dir. İlgili standart sapma değeri ise 1,123’tür. Yanıtlayıcılar, bu yargıyı orta düzeyde desteklemektedirler.

Anket formunda 13. sırada yer alan, “Bu üniversitenin kültürü kendine özgü değerler içerir.” İfadesine yanıtlayıcıların verdiği cevapların ortalama değeri ($\bar{X}$: 3,00)’dır. İlgili standart sapma değeri ise 1,140’tır. Yanıtlayıcılar, bu yargıyı yüksek düzeyde desteklemektedirler.

Anket formunda 14. sırada yer alan, “Bu üniversitenin kültürü kendine özgü davranış kalıplarını içerir.” İfadesine yanıtlayıcıların verdiği cevapların ortalama değeri ($\bar{X}$: 3,06)’dır. İlgili standart sapma değeri ise 1,107’dir. Yanıtlayıcılar, bu yargıyı yüksek düzeyde desteklemektedirler.

Anket formunda 15. sırada yer alan, “Bu üniversitenin kendine özgü bir dili vardır.” İfadesine yanıtlayıcıların verdiği cevapların ortalama değeri ($\bar{X}$: 2,99)’dur. İlgili standart sapma değeri ise 1,117’dir. Yanıtlayıcılar, bu yargıyı orta düzeyde desteklemektedirler.

Anket formunda 16. sırada yer alan, “Bu üniversitenin kültürü kendine özgü törenleri içerir.” İfadesine yanıtlayıcıların verdiği cevapların ortalama değeri ($\bar{X}$: 3,16)’dır. İlgili standart sapma değeri ise 1,122’dir. Yanıtlayıcılar, bu yargıyı yüksek düzeyde desteklemektedirler.

Anket formunda 17. sırada yer alan, “Bu üniversitenin kültürü kendine özgü simgeler içerir.” İfadesine yanıtlayıcıların verdiği cevapların ortalama değeri ($\bar{X}$: 3,13)’tür. İlgili standart sapma değeri ise 1,078’dir. Yanıtlayıcılar, bu yargıyı yüksek düzeyde desteklemektedirler.

Anket formunda 18. sırada yer alan, “Bu üniversitede sürekli olarak anlatılan üniversiteye ilişkin hikâyeler vardır.” İfadesine yanıtlayıcıların verdiği cevapların ortalama değeri ($\bar{X}$: 3,00)’dır. İlgili standart sapma değeri ise 1,142’dir. Yanıtlayıcılar, bu yargıyı yüksek düzeyde desteklemektedirler.

Anket formunda 19. Sırada yer alan, “Bu üniversitenin kendine özgü kahramanları vardır.” ifadesine yanıtlayıcıların verdiği cevapların ortalama değeri ($\bar{X}$: 2,89)’dur. İlgili standart sapma değeri ise 1,247’dir. Yanıtlayıcılar, bu yargıyı orta düzeyde desteklemektedirler.

Anket formunda 20. Sırada yer alan, “Bu üniversitenin gündelik olayların nasıl gelişebileceğine ilişkin yaygın beklentiler vardır.” ifadesine yanıtlayıcıların verdiği cevapların ortalama değeri ($\bar{X}$: 2,93)’dür. İlgili standart sapma değeri ise 1,126’dır. Yanıtlayıcılar, bu yargıyı orta düzeyde desteklemektedirler.

Anket formunda 21. sırada yer alan, “Bu üniversitenin kültürü paydaşların kültürlerinin etkileşimi ile oluşmuştur.” ifadesine yanıtlayıcıların verdiği cevapların ortalama değeri ($\bar{X}$: 2,99)’dur. İlgili standart sapma değeri ise 1,074’dür. Yanıtlayıcılar, bu yargıyı orta düzeyde desteklemektedirler.

Anket formunda 22. sırada yer alan “Bu üniversitenin kültürü sürekli ve hızlı bir değişim göstermektedir.” ifadesine yanıtlayıcıların verdiği cevapların ortalama değeri ($\bar{X}$: 2,82)’dir. İlgili standart sapma değeri ise 1,197’dir. Yanıtlayıcılar, bu yargıyı orta düzeyde desteklemektedirler.

3.9.2. Güç Mesafesi Ölçeği

Tablo 3.7 Güç Mesafesi Ölçeği

İfadeler (Sorular)	Ortalama	Standart Sapma
23 Bu üniversitede statü farklılıkları çok belirgindir.	3,50	1,138
24 Bu üniversitede merkeziyetçi bir yapı vardır.	3,38	1,050
25 Bu üniversitede statü farklılıkları ücretlere yansımaktadır.	3,52	1,023
26 Bu üniversitede statü sembolleri çok belirgindir.	3,41	1,034
27 Bu üniversitede üstlere bağlılık davranışı baskındır.	3,23	1,051

Tablo 3.7’ye göre anket formunda “Güç Mesafesi Ölçeği” üzerine sorulan 23. sırada yer alan “Bu üniversitede statü farklılıkları çok belirgindir.” ifadesine yanıtlayıcıların verdiği cevapların ortalama değeri ($\bar{X}$: 3,50)’dir. İlgili standart sapma değeri ise 1,138’dir. Yanıtlayıcılar, bu yargıyı yüksek düzeyde desteklemektedirler.

Anket formunda “Güç Mesafesi Ölçeği” üzerine sorulan 24. sırada yer alan “Bu üniversitede merkeziyetçi bir yapı vardır.” ifadesine yanıtlayıcıların verdiği

cevapların ortalama değeri ($\bar{X}$: 3,38)'dir. İlgili standart sapma değeri ise 1,050'dir. Yanıtlayıcılar, bu yargıyı yüksek düzeyde desteklemektedirler.

Anket formunda “Güç Mesafesi Ölçeği” üzerine sorulan 25. sırada yer alan “Bu üniversitede statü farklılıkları ücretlere yansımaktadır.” ifadesine yanıtlayıcıların verdiği cevapların ortalama değeri ($\bar{X}$:3,52)'dir. İlgili standart sapma değeri ise 1,023'dür. Yanıtlayıcılar, bu yargıyı yüksek düzeyde desteklemektedirler.

Anket formunda “Güç Mesafesi Ölçeği” üzerine sorulan 26. sırada yer alan “Bu üniversitede statü sembolleri çok belirgindir.” ifadesine yanıtlayıcıların verdiği cevapların ortalama değeri ($\bar{X}$:3,41)'dir. İlgili standart sapma değeri ise 1,034'dür. Yanıtlayıcılar, bu yargıyı yüksek düzeyde desteklemektedirler.

Anket formunda “Güç Mesafesi Ölçeği” üzerine sorulan 27. sırada yer alan “Bu üniversitede üstlere bağlılık davranışı baskındır.” ifadesine yanıtlayıcıların verdiği cevapların ortalama değeri ($\bar{X}$:3,23)'dür. İlgili standart sapma değeri ise 1,051'dir. Yanıtlayıcılar, bu yargıyı yüksek düzeyde desteklemektedirler.

3.9.3.Belirsizlikten Kaçınma Ölçeği

Tablo 3.8 Belirsizlikten Kaçınma Ölçeği

İfadeler (Sorular)		Ortalama	Standart Sapma
28	Bu üniversitede belirsizlikten kaçınma davranışı yaygındır.	2,98	1,124
29	Bu üniversitede riskli karar almaktan kaçınılır.	3,36	1,156
30	Bu üniversitede sorumluluklar ve iş akışı ayrıntılı bir şekilde belirlenmiştir.	2,87	1,136
31	Bu üniversitede istikrara çok önem verilir.	2,78	1,157
32	Bu üniversitede kurallara uyulur.	2,91	1,208
33	Bu üniversitede yazılı kurallar gündelik faaliyetlere rehberlik eder.	3,04	1,121

Tablo 3.8'e göre anket formunda “Belirsizlikten Kaçınma Ölçeği” üzerine sorulan 28. sırada yer alan “Bu üniversitede belirsizlikten kaçınma davranışı yaygındır.” ifadesine yanıtlayıcıların verdiği cevapların ortalama değeri ($\bar{X}$:2,98)'dir. İlgili standart sapma değeri ise 1,124'dür. Yanıtlayıcılar, bu yargıyı orta düzeyde desteklemektedirler.

Anket formunda “Belirsizlikten Kaçınma Ölçeği” üzerine sorulan 29.sırada yer alan “Bu üniversitede riskli karar almaktan kaçınılır.” İfadesine yanıtlayıcıların verdiği cevapların ortalama değeri ($\bar{X}$:3,36)’dır. İlgili standart sapma değeri ise 1,156’dır. Yanıtlayıcılar, bu yargıyı yüksek düzeyde desteklemektedirler.

Anket formunda “Belirsizlikten Kaçınma Ölçeği” üzerine sorulan 30.sırada yer alan “Bu üniversitede sorumluluklar ve iş akışı ayrıntılı bir şekilde belirlenmiştir.” İfadesine yanıtlayıcıların verdiği cevapların ortalama değeri ($\bar{X}$:2,87)’dir. İlgili standart sapma değeri ise 1,136’dır. Yanıtlayıcılar, bu yargıyı orta düzeyde desteklemektedirler.

Anket formunda “Belirsizlikten Kaçınma Ölçeği” üzerine sorulan 31.sırada yer alan “Bu üniversitede istikrara çok önem verilir.” İfadesine yanıtlayıcıların verdiği cevapların ortalama değeri ($\bar{X}$:2,78)’dir. İlgili standart sapma değeri ise 1,157’dir. Yanıtlayıcılar, bu yargıyı orta düzeyde desteklemektedirler.

Anket formunda “Belirsizlikten Kaçınma Ölçeği” üzerine sorulan 32.sırada yer alan “Bu üniversitede kurallara uyulur.” İfadesine yanıtlayıcıların verdiği cevapların ortalama değeri ($\bar{X}$:2,91)’dir. İlgili standart sapma değeri ise 1,208’dır. Yanıtlayıcılar, bu yargıyı orta düzeyde desteklemektedirler.

Anket formunda “Belirsizlikten Kaçınma Ölçeği” üzerine sorulan 33.sırada yer alan “Bu üniversitede yazılı kurallar gündelik faaliyetlere rehberlik eder.” İfadesine yanıtlayıcıların verdiği cevapların ortalama değeri ($\bar{X}$:3,04)’dür. İlgili standart sapma değeri ise 1,121’dir. Yanıtlayıcılar, bu yargıyı yüksek düzeyde desteklemektedirler.

3.9.4. Bireycilik/Toplumculuk Ölçeği

Tablo 3.9 Bireycilik/Toplumculuk Ölçeği

İfadeler (Sorular)		Ortalama	Standart Sapma
34	Bu üniversitede toplumsal çıkarlar önceliklidir.	3,05	1,112
35	Bu üniversitede ilişkilerde faydacılık odağı yoktur.	2,67	1,104
36	Bu üniversitede kültürü uyumluluğu teşvik eder.	2,85	1,075
37	Bu üniversitede grup merkezli davranış önceliklidir.	3,08	1,178
38	Bu üniversitede kuruma bağlılık baskındır.	2,81	1,148
39	Bu üniversitede bireyselden çok örgütsel performans önceliklidir.	2,77	1,128

Tablo 3.9'a göre anket formunda "Bireycilik/Toplumculuk Ölçeği" üzerine sorulan 34. sırada yer alan "Bu üniversitede toplumsal çıkarlar önceliklidir." İfadesine yanıtlayıcıların verdiği cevapların ortalama değeri ($\bar{X}$:3,05)'tir. İlgili standart sapma değeri ise 1,112'dir. Yanıtlayıcılar, bu yargıyı yüksek düzeyde desteklemektedirler.

Anket formunda "Bireycilik/Toplumculuk Ölçeği" üzerine sorulan 35. sırada yer alan "Bu üniversitede ilişkilerde faydacılık odağı yoktur." İfadesine yanıtlayıcıların verdiği cevapların ortalama değeri ($\bar{X}$:2,67)'dir. İlgili standart sapma değeri ise 1,104'dür. Yanıtlayıcılar, bu yargıyı orta düzeyde desteklemektedirler.

Anket formunda "Bireycilik/Toplumculuk Ölçeği" üzerine sorulan 36. sırada yer alan "Bu üniversitede kültürü uyumluluğu teşvik eder." İfadesine yanıtlayıcıların verdiği cevapların ortalama değeri ($\bar{X}$:2,85)'dir. İlgili standart sapma değeri ise 1,075'dir. Yanıtlayıcılar, bu yargıyı orta düzeyde desteklemektedirler.

Anket formunda "Bireycilik/Toplumculuk Ölçeği" üzerine sorulan 37. sırada yer alan "Bu üniversitede grup merkezli davranış önceliklidir." İfadesine yanıtlayıcıların verdiği cevapların ortalama değeri ($\bar{X}$:3,08)'dir. İlgili standart sapma değeri ise 1,178'dir. Yanıtlayıcılar, bu yargıyı yüksek düzeyde desteklemektedirler.

Anket formunda "Bireycilik/Toplumculuk Ölçeği" üzerine sorulan 38. sırada yer alan "Bu üniversitede kuruma bağlılık baskındır." İfadesine yanıtlayıcıların verdiği cevapların ortalama değeri ($\bar{X}$:2,81)'dir. İlgili standart sapma değeri ise 1,148'dir. Yanıtlayıcılar, bu yargıyı orta düzeyde desteklemektedirler.

Anket formunda "Bireycilik/Toplumculuk Ölçeği" üzerine sorulan 39. sırada yer alan "Bu üniversitede bireyselden çok örgütsel performans önceliklidir." İfadesine yanıtlayıcıların verdiği cevapların ortalama değeri ($\bar{X}$:2,77)'dir. İlgili standart sapma değeri ise 1,128'dir. Yanıtlayıcılar, bu yargıyı orta düzeyde desteklemektedirler.

3.9.5. Kısa Dönem/Uzun Dönem Odaklanma Ölçeği

Tablo 3.10 Kısa Dönem/Uzun Dönem Odaklanma Ölçeği

	İfadeler (Sorular)	Ortalama	Standart Sapma
40	Bu üniversitede geleneklere uyum önceliklidir.	2,96	1,180
41	Bu üniversitede var olan kaynakların en uzun süre kullanılması anlayışı vardır.	3,02	1,195
42	Bu üniversitede yatırımlarda verimli kaynak kullanımı esastır.	2,94	1,109
43	Bu üniversitede orta ve uzun dönemdeki sonuçlara odaklanılır.	2,85	1,132

Tablo 3.10’a göre “Kısa Dönem/Uzun Dönem Odaklanma” üzerine sorulan 40.sırada yer alan “Bu üniversitede geleneklere uyum önceliklidir.” İfadesine yanıtlayıcıların verdiği cevapların ortalama değeri ($\bar{X}$:2,96)’dır. İlgili standart sapma değeri ise 1,180’dir. Yanıtlayıcılar, bu yargıyı orta düzeyde desteklemektedirler.

Anket formunda “Kısa Dönem/Uzun Dönem Odaklanma” üzerine sorulan 41.sırada yer alan “Bu üniversitede var olan kaynakların en uzun süre kullanılması anlayışı vardır.” İfadesine yanıtlayıcıların verdiği cevapların ortalama değeri ($\bar{X}$:3,02)’dir. İlgili standart sapma değeri ise 1,195’dir. Yanıtlayıcılar, bu yargıyı yüksek düzeyde desteklemektedirler.

Anket formunda “Kısa Dönem/Uzun Dönem Odaklanma” üzerine sorulan 42.sırada yer alan “Bu üniversitede yatırımlarda verimli kaynak kullanımı esastır.” İfadesine yanıtlayıcıların verdiği cevapların ortalama değeri ($\bar{X}$:2,94)’dür. İlgili standart sapma değeri ise 1,109’dur. Yanıtlayıcılar, bu yargıyı orta düzeyde desteklemektedirler.

Anket formunda “Kısa Dönem/Uzun Dönem Odaklanma” üzerine sorulan 43.sırada yer alan “Bu üniversitede orta ve uzun dönemdeki sonuçlara odaklanılır.” İfadesine yanıtlayıcıların verdiği cevapların ortalama değeri ($\bar{X}$:2,85)’dir. İlgili standart sapma değeri ise 1,132’dir. Yanıtlayıcılar, bu yargıyı orta düzeyde desteklemektedirler.

3.9.6. Algılanan Kurumsallaşma Düzeyi Ölçeği

Tablo 3.11 Algılanan Kurumsallaşma Düzeyi

	İfadeler (Sorular)	Ortalama	Standart Sapma
44	Bu üniversitede faaliyetler çalışanların kişiliğine bağlı değildir.	2,82	1,184
45	Çalışanlar sürekli değişse de bu üniversitedeki faaliyetler içerik ve şekil olarak değişmez.	2,82	1,213
46	Bu üniversite faaliyetleri ile ilgili olarak kendi yöntemlerini üretmiştir.	2,87	1,162
47	Bu üniversite çalışanların kişiliğine bağımlı olmayan yapı ve süreçler oluşturmuştur.	2,80	1,159
48	Bu üniversite işe yeni alınan bireyler faaliyetlerin nasıl yapıldığını örgütün kendisine özgü oluşturduğu sistemi içerisinde öğrenebilir.	3,12	1,082
49	Bu üniversitede yapılan faaliyetlerle ilgili standartlar belirlenmiştir.	2,92	1,069
50	Bu üniversitede yapılan her faaliyetle ilgili standartlar belirlenmiştir.	2,92	1,099
51	Bu üniversite personel alımlarında liyakat önceliklidir.	2,68	1,233
52	Bu üniversitede hesap verebilirlik ilkesine tam uyulur.	2,91	1,164
53	Bu üniversitede şeffaflık ilkesine tam olarak uyulur.	2,89	1,222

Tablo 3.11'e göre "Algılanan Kurumsallaşma Düzeyi" üzerine sorulan 44.sırada yer alan "Bu üniversitede faaliyetler çalışanların kişiliğine bağlı değildir." İfadesine yanıtlayıcıların verdiği cevapların ortalama değeri ($\bar{X}$:2,82)'dir. İlgili standart sapma değeri ise 1,184'dir. Yanıtlayıcılar, bu yargıyı orta düzeyde desteklemektedirler.

Anket formunda "Algılanan Kurumsallaşma Düzeyi" üzerine sorulan 45.sırada yer alan "Çalışanlar sürekli değişse de bu üniversitedeki faaliyetler içerik ve şekil olarak değişmez." İfadesine yanıtlayıcıların verdiği cevapların ortalama değeri ($\bar{X}$:2,82)'dir. İlgili standart sapma değeri ise 1,213'dür. Yanıtlayıcılar, bu yargıyı orta düzeyde desteklemektedirler.

Anket formunda "Algılanan Kurumsallaşma Düzeyi" üzerine sorulan 46.sırada yer alan "Bu üniversite faaliyetleri ile ilgili olarak kendi yöntemlerini üretmiştir." ifadesine yanıtlayıcıların verdiği cevapların ortalama değeri ($\bar{X}$:2,87)'dir. İlgili standart sapma değeri ise 1,162'dir. Yanıtlayıcılar, bu yargıyı orta düzeyde desteklemektedirler.

Anket formunda "Algılanan Kurumsallaşma Düzeyi" üzerine sorulan 47.sırada yer alan "Bu üniversite çalışanların kişiliğine bağımlı olmayan yapı ve süreçler oluşturmuştur." İfadesine yanıtlayıcıların verdiği cevapların ortalama değeri

($\bar{X}$:2,80)'dir. İlgili standart sapma değeri ise 1,159'dur. Yanıtlayıcılar, bu yargıyı orta düzeyde desteklemektedirler.

Anket formunda "Algılanan Kurumsallaşma Düzeyi" üzerine sorulan 48.sırada yer alan "Bu üniversitede işe yeni alınan bireyler faaliyetlerin nasıl yapıldığını örgütün kendisine özgü oluşturduğu sistemi içerisinde öğrenebilir." İfadesine yanıtlayıcıların verdiği cevapların ortalama değeri ($\bar{X}$:3,12)'dir. İlgili standart sapma değeri ise 1,082'dir. Yanıtlayıcılar, bu yargıyı yüksek düzeyde desteklemektedirler.

Anket formunda "Algılanan Kurumsallaşma Düzeyi" üzerine sorulan 49.sırada yer alan "Bu üniversitede yapılan faaliyetlerle ilgili standartlar belirlenmiştir." İfadesine yanıtlayıcıların verdiği cevapların ortalama değeri ($\bar{X}$:2,92)'dir. İlgili standart sapma değeri ise 1,069'dur. Yanıtlayıcılar, bu yargıyı orta düzeyde desteklemektedirler.

Anket formunda "Algılanan Kurumsallaşma Düzeyi" üzerine sorulan 50.sırada yer alan "Bu üniversitede yapılan her faaliyetle ilgili standartlar belirlenmiştir." İfadesine yanıtlayıcıların verdiği cevapların ortalama değeri ($\bar{X}$:2,92)'dir. İlgili standart sapma değeri ise 1,099'dur. Yanıtlayıcılar, bu yargıyı orta düzeyde desteklemektedirler.

Anket formunda "Algılanan Kurumsallaşma Düzeyi" üzerine sorulan 51.sırada yer alan "Bu üniversitede personel alımlarında liyakat önceliklidir." İfadesine yanıtlayıcıların verdiği cevapların ortalama değeri ($\bar{X}$:2,68)'dir. İlgili standart sapma değeri ise 1,233'dür. Yanıtlayıcılar, bu yargıyı orta düzeyde desteklemektedirler.

Anket formunda "Algılanan Kurumsallaşma Düzeyi" üzerine sorulan 52.sırada yer alan "Bu üniversitede hesap verebilirlik ilkesine tam uyulur." İfadesine yanıtlayıcıların verdiği cevapların ortalama değeri ($\bar{X}$:2,91)'dir. İlgili standart sapma değeri ise 1,164'dür. Yanıtlayıcılar, bu yargıyı orta düzeyde desteklemektedirler.

Anket formunda "Algılanan Kurumsallaşma Düzeyi" üzerine sorulan 53.sırada yer alan "Bu üniversitede şeffaflık ilkesine tam olarak uyulur." ifadesine yanıtlayıcıların verdiği cevapların ortalama değeri ($\bar{X}$:2,89)'dur. İlgili standart sapma değeri ise 1,222'dir. Yanıtlayıcılar, bu yargıyı orta düzeyde desteklemektedirler.

3.9.7. Değişkenler Arası En Yüksek ve En Düşük Ortalamalar

Tablo 3.12 Değişkenler Arası En Yüksek ve En Düşük Ortalamalar

Örgüt Kültürü En Yüksek Ortalama	16. Bu üniversitenin kültürü kendine özgü törenleri içerir.	3,16
Örgüt Kültürü En Düşük Ortalama	11. Bu üniversite bütünleştirici bir örgüt kültürüne sahiptir.	2,66
Güç Mesafesi En Yüksek Ortalama	25. Bu üniversitede statü farklılıkları ücretlere yansımaktadır.	3,52
Güç Mesafesi En Düşük Ortalama	27. Bu üniversitede üstlere bağlılık davranışı baskındır.	3,23
Belirsizlikten Kaçınma En Yüksek Ortalama	29. Bu üniversitede riskli karar almaktan kaçınılır.	3,36
Belirsizlikten Kaçınma En Düşük Ortalama	31. Bu üniversitede istikrara çok önem verilir.	2,78
Bireycilik/Toplumsallık En Yüksek Ortalama	37. Bu üniversitede grup merkezli davranış önceliklidir.	3,08
Bireycilik/Toplumsallık En Düşük Ortalama	35. Bu üniversitede ilişkilerde faydacılık odağı yoktur.	2,67
Kısa Döneme/Uzun Döneme Odaklanma En Yüksek Ortalama	41. Bu üniversitede var olan kaynakların en uzun süre kullanılması anlayışı vardır.	3,02
Kısa Döneme/Uzun Döneme Odaklanma En Düşük Ortalama	43. Bu üniversitede orta ve uzun dönemdeki sonuçlara odaklanılır.	2,85
Algılanan Kurumsallaşma Düzeyi En Yüksek Ortalama	48. Bu üniversitede işe yeni alınan bireyler faaliyetlerin nasıl yapıldığını örgütün kendisine özgü oluşturduğu sistemi içerisinde öğrenebilir.	3,12
Algılanan Kurumsallaşma Düzeyi En Düşük Ortalama	51. Bu üniversitede personel alımlarında liyakat önceliklidir.	2,68

Tablo 3.12’ye göre; “Değişkenler arası en yüksek ve en düşük ortalamalar” örgüt kültürü ölçeğinin de 16. sırada yer alan “Bu üniversitenin kültürü kendine özgü törenleri içerir.” Sorusuna yanıtlayıcıların verdiği cevapların en yüksek ortalama değeri ($\bar{X}$:3,16)’dır. Yanıtlayıcılar, bu yargıyı en yüksek düzeyde desteklemektedirler.

Örgüt kültürü ölçeğinde 11.sırada yer alan “Bu üniversite bütünleştirici bir örgüt kültürüne sahiptir.” Sorusun yanıtlayıcıların verdiği cevapların en düşük ortalama değeri ($\bar{X}$:2,66)’dır. Yanıtlayıcılar, bu yargıyı orta düzeyde desteklemektedirler.

Güç Mesafesi ölçeğinde 25.sırada yer alan “Bu üniversitede statü farklılıkları ücretlere yansımaktadır.” Sorusuna yanıtlayıcıların verdiği cevapların en yüksek ortalama değeri ($\bar{X}$:3,52)’dır. Yanıtlayıcılar, bu yargıyı en yüksek düzeyde desteklemektedirler.

Güç Mesafesi ölçeğinde 27.sırada yer alan “Bu üniversitede üstlere bağılılık davranışı baskındır.” Sorusuna yanıtlayıcıların verdiği cevapların en düşük ortalama değeri ($\bar{X}$:3,23)’dür. Yanıtlayıcılar, bu yargıyı orta düzeyde desteklemektedirler.

Belirsizlikten Kaçınma ölçeğinde 29. sırada yer alan “Bu üniversite riskli karar almaktan kaçınılır.” Sorusuna yanıtlayıcıların verdiği cevapların en yüksek ortalama değeri ($\bar{X}$:3,36)’dır. Yanıtlayıcılar, bu yargıyı en yüksek düzeyde desteklemektedirler.

Belirsizlikten Kaçınma ölçeğinde 31. sırada yer alan “Bu üniversite istikrara çok önem verilir.” Sorusuna yanıtlayıcıların verdiği cevapların en düşük ortalama değeri ($\bar{X}$:2,78)’dir. Yanıtlayıcılar, bu yargıyı orta düzeyde desteklemektedirler.

Bireycilik/Toplumculuk ölçeğinde 37.sırada yer alan “Bu üniversitede grup merkezli davranış önceliklidir.” Sorusuna yanıtlayıcıların verdiği cevapların en yüksek ortalama değeri ($\bar{X}$:3,08)’dır. Yanıtlayıcılar, bu yargıyı en yüksek düzeyde desteklemektedirler.

Bireycilik/Toplumculuk ölçeğinde 35.sırada yer alan “Bu üniversitede ilişkilerde faydacılık odağı yoktur.” Sorusuna yanıtlayıcıların verdiği cevapların en düşük ortalama değeri ($\bar{X}$:2,67)’dir. Yanıtlayıcılar, bu yargıyı orta düzeyde desteklemektedirler.

Kısa döneme/Uzun Döneme Odaklanma ölçeğinde 41. sırada yer alan “Bu üniversitede var olan kaynakların en uzun süre kullanılması anlayışı vardır.” Sorusuna yanıtlayıcıların verdiği cevapların en yüksek ortalama değeri ($\bar{X}$:3,02)’dır. Yanıtlayıcılar, bu yargıyı en yüksek düzeyde desteklemektedirler.

Kısa döneme/Uzun Döneme Odaklanma ölçeğinde 43.sırada yer alan “Bu üniversitede orta ve uzun dönemdeki sonuçlara odaklanılır.” Sorusuna yanıtlayıcıların verdiği cevapların en düşük ortalama değeri ($\bar{X}$:2,85)’dir. Yanıtlayıcılar, bu yargıyı orta düzeyde desteklemektedirler.

Algılanan Kurumsallaşama Düzeyi ölçeğinde 48. Sırada yer alan “Bu üniversitede işe yeni alınan bireyler faaliyetlerin nasıl yapıldığını örgütün kendisine özgü oluşturduğu sistemi içerisinde öğrenebilir.” Sorusuna yanıtlayıcıların verdiği cevapların en yüksek ortalama değeri ($\bar{X}$:3,12)’dır. Yanıtlayıcılar, bu yargıyı en yüksek düzeyde desteklemektedirler.

Algılanan Kurumsallaşma Düzeyi ölçeğinde 51.sırada yer alan “Bu üniversitede personel alımlarında liyakat önceliklidir.” Sorusuna yanıtlayıcıların verdiği cevapların en düşük ortalama değeri ($\bar{X}$:2,68)’dir. Yanıtlayıcılar, bu yargıyı orta düzeyde desteklemektedirler.

3.10.Faktör Analizi

Tablo 3.13 Değişkenlere ilişkin Faktör Analizi Sonuçları

Örgüt Kültürü Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları			
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Değeri = 0,900			
Barlett Testi			
Ki-kare değeri = 1427,029			
Serbestlik Derecesi = 66			
Anlamlılık Değeri = 0,000			
	İfadeler	Faktör	Ortalama
12	Bu üniversitenin kültürü öğrenilmeye açık değerler içerir.	,830	2,87
11	Bu üniversite bütünleştirici bir örgüt kültürüne sahiptir.	,810	2,66
13	Bu üniversitenin kültürü kendine özgü değerler içerir.	,806	3,00
14	Bu üniversitenin kültürü kendine özgü davranış kalıplarını içerir.	,730	3,06
21	Bu üniversitenin kültürü paydaşların kültürlerinin etkileşimi ile oluşmuştur.	,728	2,99
15	Bu üniversitenin kendine özgü bir dili vardır.	,724	2,99
16	Bu üniversitenin kültürü kendine özgü törenleri içerir.	,711	3,16
18	Bu üniversitede sürekli olarak anlatılan üniversiteye ilişkin hikâyeler vardır.	,710	3,00
17	Bu üniversitenin kültürü kendine özgü simgeler içerir.	,708	3,13
19	Bu üniversitenin kendine özgü kahramanları vardır.	,658	2,89
22	Bu üniversitenin kültürü sürekli ve hızlı bir değişim göstermektedir.	,657	2,82
20	Bu üniversitede gündelik olayların nasıl gelişebileceğine ilişkin yaygın beklentiler vardır.	,634	2,93
Güç Mesafesi Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları			
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Değeri = 0,746			
Barlett Testi			
Ki-kare değeri = 188,349			
Serbestlik Derecesi = 10			
Anlamlılık Değeri = 0,000			
		Faktör	Ortalama
26	Bu üniversitenin statü sembolleri çok belirgindir.	,799	3,41
25	Bu üniversitenin statü farklılıkları ücretlere yansımaktadır.	,748	3,52
24	Bu üniversitede merkezîyetçi bir yapı vardır.	,656	3,38
27	Bu üniversitede üstlere bağlılık davranışı baskındır.	,626	3,23
23	Bu üniversitede statü farklılıkları çok belirgindir.	,596	3,50
Belirsizlikten Kaçınma Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları			
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Değeri = ,755			
Barlett Testi			
Ki-kare değeri = 490,599			
Serbestlik Derecesi = 15			
Anlamlılık Değeri = 0,000			
		Faktör	Ortalama
31	Bu üniversitede istikrara çok önem verilir.	,864	2,78
33	Bu üniversitede yazılı kurallar gündelik faaliyetlere rehberlik eder.	,849	3,04
32	Bu üniversitede kurallara uyulur.	,846	2,91
30	Bu üniversitede sorumluluklar ve iş akışı ayrıntılı bir şekilde belirlenmiştir.	,754	2,87
Bireycilik/Toplumsallık Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları			

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Değeri = ,835		
Barlett Testi		
Ki-kare değeri = 388,192		
Serbestlik Derecesi = 15		
Anlamlılık Değeri = 0,00		
	Faktör	Ortalama
36	Bu üniversitenin kültürü uyumluluğu teşvik eder.	,850
38	Bu üniversitede kuruma bağlılık baskındır.	,782
39	Bu üniversitede bireyselden çok örgütsel performans önceliklidir.	,778
34	Bu üniversitede toplumsal çıkarlar önceliklidir.	,718
37	Bu üniversitede grup merkezli davranış önceliklidir.	,684
Kısa Döneme/Uzun Döneme Odaklanma Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları		
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Değeri = ,784		
Barlett Testi		
Ki-kare değeri = 367,027		
Serbestlik Derecesi = 6		
Anlamlılık Değeri = 0,00		
	Faktör	Ortalama
42	Bu üniversitede yatırımlarda verimli kaynak kullanımı esastır.	,876
43	Bu üniversitede orta ve uzun dönemdeki sonuçlara odaklanılır.	,851
41	Bu üniversitede var olan kaynakların en uzun süre kullanılması anlayışı vardır.	,850
40	Bu üniversitede geleneklere uyum önceliklidir.	,759
Algılanan Kurumsallaşma Düzeyi Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları		
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Değeri = ,881		
Barlett Testi		
Ki-kare değeri = 1215,017		
Serbestlik Derecesi = 45		
Anlamlılık Değeri = 0,00		
	Faktör	Ortalama
49	Bu üniversitede yapılan faaliyetlerle ilgili standartlar belirlenmiştir.	,811
52	Bu üniversitede hesap verebilirlik ilkesine tam uyulur.	,785
50	Bu üniversitede yapılan her faaliyetle ilgili standartlar belirlenmiştir.	,782
51	Bu üniversitede personel alımlarında liyakat önceliklidir.	,772
45	Çalışanlar sürekli değişse de bu üniversitedeki faaliyetler içerik ve şekil olarak değişmez.	,763
53	Bu üniversitede şeffaflık ilkesine tam olarak uyulur.	,728
47	Bu üniversitede, çalışanların kişiliğine bağımlı olmayan yapı ve süreçler oluşturmuştur.	,716
48	Bu üniversitede işe yeni alınan bireyler faaliyetlerin nasıl yapıldığını örgütün kendisine özgü oluşturduğu sistemi içerisinde öğrenebilir.	,706
46	Bu üniversitede faaliyetleri ile ilgili olarak kendi yöntemlerini üretmiştir.	,700
44	Bu üniversitede faaliyetler çalışanların kişiliğine bağlı değildir.	,649

Tablo 3.13’de faktör analizi sonuçlarının her birinde KMO Testi değeri 0,50 olduğu için veri seti faktör analizi için uygundur. Yine, Bartlett Testi anlamlıdır. faktör skorları 0,5’in altında olan alt değişkenler analiz dışı bırakılmıştır.

Örgüt Kültürü Ölçeği Faktör Analizi Sonuçlarına göre;

KMO Testi Sonuçları % ,900 olduğundan veri seti faktör analizi için uygundur. Serbestlik Derecesi 6 olduğundan Anlamlılık Derecesi,000 olduğundan ölçek anlamlıdır. Bartlett Testi: (Ki-Kare değeri) 1427,029 olduğundan anlamlıdır.

Bu durum da değişkenler arasında yüksek korelasyonlar olduğunu ortaya koyar, genel olarak veri kümesinin faktör analizi için uygun olduğu ifade edilebilir.

Güç Mesafesi Ölçeği Faktör Analizi Sonuçlarına göre;

KMO Testi Sonuçları % ,746 olduğundan veri seti faktör analizi için uygundur. Serbestlik Derecesi 10 olduğundan Anlamlılık Derecesi,000 olduğundan ölçek anlamlıdır. Bartlett Testi: (Ki-Kare değeri) 188,349 olduğundan anlamlıdır. Bu durum da değişkenler arasında yüksek korelasyonlar olduğunu ortaya koyar, genel olarak veri kümesinin faktör analizi için uygun olduğu ifade edilebilir.

Belirsizlikten Kaçınma Ölçeği Faktör Analizi Sonuçlarına göre;

KMO Testi Sonuçları % ,755 olduğundan veri seti faktör analizi için uygundur. Serbestlik Derecesi 15 olduğundan Anlamlılık Derecesi,000 olduğundan ölçek anlamlıdır. Bartlett Testi: (Ki-Kare değeri) 490,599 olduğundan anlamlıdır. Bu durum da değişkenler arasında yüksek korelasyonlar olduğunu ortaya koyar, genel olarak veri kümesinin faktör analizi için uygun olduğu ifade edilebilir.

3.11.Normallik Testi

Yukarıda gösterilen tanımlayıcı istatistiksel analizler yapıldıktan sonra değişkenler arasında doğrusal bir ilişki (korelasyon) olup olmadığını belirlemek için korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizine geçmeden önce 12 ifadeden oluşan örgüt kültürü ölçeği, 5 ifadeden oluşan güç mesafesi ölçeği, 4 ifadeden oluşan belirsizlikten kaçınma ölçeği, 5 ifadeden oluşan bireycilik-toplumculuk ölçeği, 4 ifadeden oluşan kısa döneme/uzun döneme odaklanma ölçeği, 10 ifadeden oluşan algılanan kurumsallaşma düzeyi ayrı ayrı birer tek değişkene indirgenmiştir. Yapılan normallik testi sonucunda analize tabi değişkenlerin normal dağıldığı görülmüştür. Bu bulguya özellikle histogramların yapısıyla ulaşılmıştır.

Tablo 3.14 Temel Değişkenlere ilişkin Korelasyon Analizi 1

	Dkültür	Dgüç	Dbel	Dbirtoplum	Dkısauzun	Dkurum
Dkültür	1					
Dgüç	,312** ,000	1				
Dbel	,586** ,000	,216** ,002	1			
Dbirtoplum	,639** ,000	,294** ,000	,650** ,000	1		
Dkısauzun	,628** ,000	,324** ,000	,631** ,000	,736** ,000	1	
Dkurum	,655** ,000	,203 ,004	,733** ,000	,763** ,000	,755** ,000	1

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır. * Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Yukarıda tablo 3.14’de görüldüğü gibi Örgüt Kültürü ile güç Mesafesi arasında ($r=,312^{**},,000$), Belirsizlikten kaçınma arasında ($r=,586^{**},,000$), bireycilik/toplumculuk arasında ($r=,639^{**},,000$), Kısa dönem/uzun döneme odaklanma arasında ($r=,628^{**},,000$) doğrusal ilişki vardır. Yukarıda tabloda görülen korelasyon bağları örgüt kültürü ile özel nitelikli alt bileşenler arasındaki uyumu ortaya koymaktadır. Güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik-toplumculuk, kısa dönem/uzun döneme odaklanma değişkenleri ile bütünsel örgüt kültürü arasında doğrusallık, uyum ya da istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmuştur. Buna göre H6, H7, H8, H9 hipotezleri kabul edilmiştir.

Alan araştırması tasarımında en önemli unsurlardan olan örgüt kültürü ile algılanan kurumsallaşma düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif ilişki bulunmuştur ($r=,655^{**},,000$). Böylece, ilgili hipotez (H1) kabul edilmiştir. Algılanan kurumsallaşma düzeyi ile belirsizlikten kaçınma ($r=,733^{**},,000$), bireycilik/toplumculuk ($r=,763^{**},,000$), kısa döneme/uzun döneme odaklanma ($r=,755^{**},,000$) arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif ilişki vardır. Dolayısıyla ilgili hipotezler kabul edilmiştir. Bu sonuçlara göre H2 hipotezi reddedilmiş, H3,H4 ve H5 hipotezleri ise kabul edilmiştir.

Tablo 3.15 Temel Değişkenlere ilişkin Korelasyon Analizi 2

	Yaş	Aylık Gelir	Çalışma Yılı	Dkültür	Dkurum
Yaş	1				
Aylık Gelir	,425** ,000	1			
Çalışma Yılı	,534** ,000	,184** ,009	1		
Dkültür	-,035 ,620	,005 ,948	-,026 ,710	1	
Dkurum	,008 ,913	-,034 ,626	-,008 ,908	,655** ,000	1

**Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır. *Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 3.15’de görüldüğü gibi, Örgüt kültürüne ilişkin algı ile çalışanların yaşı, aylık geliri ve üniversitede toplam çalışma yılları arasında istatistiksel olarak bir ilişki bulunamamıştır. Dolayısıyla H10, H11 ve H12 hipotezleri reddedilmiştir. Yine, algılanan kurumsallaşma düzeyi ile çalışanların yaşı, aylık geliri ve üniversitede çalışma yılları arasında istatistiksel anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Dolayısıyla H13, H14 ve H15 hipotezleri de reddedilmiştir.

Tablo 3.16 Cinsiyete göre Algılanan Kurumsallaşma Düzeyinin Değerlendirilmesi
Grup İstatistikleri

	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata Ortalama
Kadın	76	2,8434	0,87076	0,09988
Erkek	126	2,8937	0,85386	0,07607

Tablo 3.17 Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları

	Levene'nin Varyans Eşitliği Testi		T-Testi Ortalama Eşitliği						
	F	Sig	t	df	Sig (2-tailed)	Ortalama fark	Standart hata farkı	%95 farkın güven aralığı	
								Aşağı	üst
Eşit varyanslar varsayıldı	,031	,860	-,402	200	,688	-,05023	,12494	-,29660	,19614
Eşit farklar varsayılmadı			,400	155,785	,690	-,05023	,12555	-,29823	,19777

H_0 : Algılanan kurumsallaşma düzeyi bakımından iki grubun (kadınların ve erkeklerin) ortalamaları arasında bir fark yoktur.

H_A : Algılanan kurumsallaşma düzeyi bakımından iki grubun (kadınların ve erkeklerin) ortalama arasında fark vardır.

Yukarıdaki tablolarda görüldüğü gibi grupların ortalamaları arasında önemli bir fark yoktur. Anlamlılık değeri sonucu da ($p=,860$) grupların ortalaması arasında anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir. %95 güven aralığı içerisinde anlamlılık değeri 0,05 ten büyük çıkmıştır. Dolayısıyla H_0 hipotezi kabul edilir, H_A hipotezi reddedilir. Bu durumda algılanan kurumsallaşma düzeyi açısından üniversite mensupları arasında ortalamalar açısından anlamlı bir farklılık yoktur. Ancak, böyle bir sonucun ortaya çıkmasında kadın ve erkek sayısının birbirine denk olmaması da etkili olmuş olabilir. Dolayısıyla, bu bulgunun değerlendirilmesi açısından kadın ve erkek katılımcı sayısının birbirine eşit olmaması bir zayıflık olarak değerlendirilebilir.

Tablo 3.18 Hipotez Sonuçları

	HİPOTEZ	SONUÇ
H1	Örgüt kültürü ile algılanan kurumsallaşma düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.	Desteklendi
H2	Algılanan Kurumsallaşma düzeyi ile güç mesafesi istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.	Desteklendi
H3	Algılanan Kurumsallaşma düzeyi ile belirsizlikten kaçınma davranışı arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.	Desteklendi
H4	Algılanan Kurumsallaşma düzeyi ile kültürün bireycilik/toplumculuk arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.	Desteklendi
H5	Algılanan Kurumsallaşma düzeyi ile kısa döneme/uzun döneme davranışı odaklanma arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.	Desteklendi
H6	Örgüt kültür ile güç mesafesi arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.	Desteklendi
H7	Örgüt kültür ile belirsizlikten kaçınma ölçeği arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.	Desteklendi
H8	Örgüt kültürü ile bireycilik/toplumculuk arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.	Desteklendi
H9	Örgüt kültürü ile kısa döneme/uzun döneme odaklanma arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.	Desteklendi
H10	Örgüt kültürüne ilişkin algı ile katılımcıların yaşı arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif ilişki vardır.	Desteklendi

H11	Örgüt kültürüne ilişkin algı ile aylık gelir arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif ilişki vardır.	Desteklendi
H12	Örgüt kültürüne ilişkin algı ile üniversitede çalışma yılı arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif ilişki vardır.	Desteklendi
H13	Algılanan kurumsallaşma düzeyi ile katılımcıların yaşı arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif ilişki vardır.	Desteklendi
H14	Algılanan kurumsallaşma düzeyi ile aylık gelir arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif ilişki vardır.	Desteklendi
H15	Algılanan kurumsallaşma düzeyi ile üniversitede çalışma yılı arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif ilişki vardır.	Desteklendi

3.12.İçerik Analizi

Araştırmanın bu bölümünde anket çalışmasının bir diğer bölümünü oluşturan açık uçlu sorulara verilen yanıtlar incelenmiştir. Bu başlık altında çalışanların algılarına göre örgüt kültürü ve kurumsallaşma ilişkisi yanıtlayıcıların vermiş olduğu cevaplara göre analiz edilmiştir. Araştırmamızda bulunan açık uçlu sorular şu şekildedir:

Tablo 3.19 Soru 6: Size göre çalıştığınız üniversitenin örgüt kültürünün en belirgin özelliği nedir?

İlgili Konu	Söylemler	Sayı %
Diğer	Kampüs alan yaşam eksikliği (1), sosyal nitelik taşıır (2), alt-üst ilişkileri (1), karar verme sürecinin hızlı etkin oluşu (1), sevgi-saygıya dayalı olması (1), tarafsızlık (2), şeffaflık (2), dürüstlük (1), etkileşim (1),dinamiklik (1), sosyal fiziki çevre (1), gruplaşma (1), makamlara önem verme (6), bireyselci bir yapı (4)	% 12,3
Örgüt kültürü	Bir örgüt kültür olduğunu düşünmüyorum, oturmuş bir örgüt kültürü göremiyorum, örgüt kültürü yoktur, Örgüt kültürü olduğuna inanmıyorum, yeni üniversite örgüt kültürü oluşamamış (7), örgüt kültürü yoktur (10)	% 8,4
Dayanışma-yardımlaşma-a-ışbirliği	Örgüte dahil olan bireyler arasında uyum olması paylaşım-yardımlaşma (1), grupların kendi içlerin dayanışması (1), yardımlaşma (3), birimler arası uyum-iş birliği (3), çalışan arası işbirliği (3), birlikte hareket etme, dayanışmacı bir tavır sergileme(1), Farklı insanların bir arada işbirliği içinde çalışması (3)	% 7,4
Olmama	Yetenekli insan olmaması, anayasasının olmaması, aidiyet duygusu olmaması,	% 5,9

	kültürün olmaması (12)	
Kurumsallaşma	Kurumsal yapı (2), kurumsallaşamama (2), kurumsallaşma tam oluşmaması (2)	% 2,9
Belirgin özellik	Örgüt kültürü belirgin özellik değil (1), en belirgin özelliği olduğunu düşünmüyorum (2), hiçbir belirgin özelliği yok (1), belirgin bir özellik içermiyor (1)	% 2,4
Etkinlik	Toplumsal olaylara duyarlı sempozyumlar, konferanslar, şenlikler-etkinlikler (2), anma programları ve düzenli etkinlikler (2), geleneksel törenler-etkinlikler (1)	% 2,4
Samimiyet	Zaman zaman profesyonelliği olumsuz etkileyen samimiyet (1), Samimiyet (2), Çalışanların samimi olması (2)	% 2,4
Güvenlik	Disiplin ve güvenlik (2), güvenlik (2)	% 1,9
Örgütlenme-örgütsel yapı	Örgütlenme yoktur(2), örgütsel yapı (1), örgütsel yapı da olmama (1)	% 1,9
Bilmiyorum	Bilmiyorum(3)	% 1,4
Az	Yok denecek kadar az (2), yeterli olmayacak kadar az (1)	% 1,4
Bilim-bilgi	Akla ve bilime yönelik faaliyetler(1), bilgiye değer verme, bilgi üretme (2)	% 1,4
Tematik	Belli bölümlerde ihtisahlaşmanın sağlanmış olması ve tematik alanlarda sağlanan bilimsel başarılar(1), müstakil birimlerin tematik alanda yeni yeni oturması (2)	% 1,4
Değişim	Değişim olmaması, Değişime olan direnç (3)	% 1,4
Çatışma	Çatışma (3)	% 1,4
Uyum	Uyum içinde çalışma (1), uyum sağlayabilir değişebilir nitelik taşıma (2)	% 1,4
Bütün	Çalıştığımız üniversitede bütünleştirici bir örgüt kültürüne sahip değildir, bütünlük (2)	% 0,9
Hiyerarşi	Kurumlar arası hiyerarşi ve düzenlemeler (2)	% 0,9
Kimlik	Kendine özgü Kimliğinin olması (1), kimliklenme (1)	% 0,9
Değerler	kendine özgü değerler içermesi (2)	% 0,9
Akademik	Akademik personellerin donanımlı olması, akademik personelin haklı olması (2)	% 0,9
Vizyon-misyon	Misyonu ve vizyonu eğitim odaklı olmak (2)	% 0,9
Siyasi	Politik, siyasi ve eylemci (1), siyasi görüş (1)	% 0,9
Gelişme	Gelişme çalışmaları (1), gelişmekte olan bir kültür (1)	% 0,9
Zayıf	Örgüt kültürü maalesef zayıf (1), maalesef zayıf” (2)	% 0,9

Yukarıda tablo 3.19’da görüldüğü gibi “Size göre çalıştığınız üniversitenin örgüt kültürünün en belirgin özelliği nedir?” Sorusuna verilen cevaplar belli

başlıklar altında toplanmıştır. Yanıtlayıcılar 25 (% 12,3) kez farklı ifadeler kullanmışlardır. Kampüs alan yaşam eksikliği, sosyal nitelik taşır, alt-üst ilişkileri, karar verme sürecinin hızlı etkin oluşu, sevgi-saygıya dayalı olması, tarafsızlık, şeffaflık, dürüstlük, etkileşim, dinamiklik, sosyal fiziki çevre, gruplaşma, makamlara önem verme, bireyselci bir yapı şeklindedir.

“Size göre çalıştığınız üniversitenin örgüt kültürünün en belirgin özelliği nedir?” sorusuna yanıtlayıcılar 17 (% 8,4) kez ‘örgüt kültürü’ cevabını vermişlerdir. Verilen cevaplardaki ifadelerin çoğu; Bir örgüt kültür olduğunu düşünmüyorum, oturmuş bir örgüt kültürü göremiyorum, örgüt kültürü yoktur, Örgüt kültürü olduğuna inanmıyorum, yeni üniversite örgüt kültürü oluşamamış, örgüt kültürü yoktur şeklindedir.

“Size göre çalıştığınız üniversitenin örgüt kültürünün en belirgin özelliği nedir?” sorusuna yanıtlayıcılar 15 (%7,4) kez ‘Dayanışma-yardımlaşma-işbirliği’ cevabını vermişlerdir. Örgüte dâhil olan bireyler arasında uyum olması paylaşım-yardımlaşma, grupların kendi içlerin dayanışması, yardımlaşma, birimler arası uyum-iş birliği, çalışan arası işbirliği, birlikte hareket etme, dayanışmacı bir tavır sergileme, farklı insanların bir arada işbirliği içinde çalışması şeklindedir.

Anketin *“Size göre çalıştığınız üniversitenin örgüt kültürünün en belirgin özelliği nedir?”* sorusuna yanıtlayıcılar 12 (%5,9) kez en belirgin özelliği ‘olmaması’ ifadesini tekrarlamışlardır. Yetenekli insan olmaması, anayasasının olmaması, aidiyet duygusu olmaması, kültürün olmaması şeklindedir.

“Size göre çalıştığınız üniversitenin örgüt kültürünün en belirgin özelliği nedir?” sorusuna yanıtlayıcılar 6 (%2,9) kez ‘kurumsallaşma’ ifadesini tekrarlamışlardır. Kurumsal yapı, kurumsallaşamama, kurumsallaşma tam oluşmaması şeklindedir.

“Size göre çalıştığınız üniversitenin örgüt kültürünün en belirgin özelliği nedir?” sorusuna yanıtlayıcılar 5 (% 2,4) kez belirgin ‘özellik’ söylemişlerdir. Örgüt kültürü belirgin özellik değil, en belirgin özelliği olduğunu düşünmüyorum, hiçbir belirgin özelliği yok, belirgin bir özellik içermiyor şeklindedir.

Anketin *“Size göre çalıştığınız üniversitenin örgüt kültürünün en belirgin özelliği nedir?”* sorusuna yanıtlayıcılar 5 (% 2,4) kez ‘etkinlik’ ifadesini tekrarlamışlardır. Toplumsal olaylara duyarlı sempozyumlar, konferanslar, şenlikler-

etkinlikler, anma programları ve düzenli etkinlikler, geleneksel törenler-etkinlikler şeklindedir.

“Size göre çalıştığınız üniversitenin örgüt kültürünün en belirgin özelliği nedir?” sorusuna yanıtlayıcılar 5 (% 2,4) kez ‘samimiyet’ cevabını vermişlerdir. Zaman zaman profesyonelliği olumsuz etkileyen samimiyet, samimiyet, çalışanların samimi olması şeklindedir.

“Size göre çalıştığınız üniversitenin örgüt kültürünün en belirgin özelliği nedir?” sorusuna yanıtlayıcılar 4 (% 1,9) kez ‘güvenlik’ demişlerdir. Disiplin ve güvenlik, güvenlik şeklindedir.

Anketin *“Size göre çalıştığınız üniversitenin örgüt kültürünün en belirgin özelliği nedir?”* sorusuna yanıtlayıcılar tarafından 4 (% 1,9) kez ‘örgütlenme-örgütsel yapı’ ifadeleri kullanılmıştır. Örgütlenme yoktur, örgütsel yapı, örgütsel yapı da olmama şeklindedir.

Anketin *“Size göre çalıştığınız üniversitenin örgüt kültürünün en belirgin özelliği nedir?”* sorusuna yanıtlayıcılar 3 (% 1,4) kez “Bilmiyorum” cevabını vermişlerdir.

Anketin *“Size göre çalıştığınız üniversitenin örgüt kültürünün en belirgin özelliği nedir?”* sorusuna yanıtlayıcılar 3 (% 1,4) kez ‘az’ olarak söylemişlerdir. Yok denecek kadar az, yeterli olmayacak kadar az şeklindedir.

“Size göre çalıştığınız üniversitenin örgüt kültürünün en belirgin özelliği nedir?” sorusuna yanıtlayıcılar tarafından 3 (% 1,4) kez ‘bilim-bilgi’ ifadeleri kullanılmıştır. Akla ve bilime yönelik faaliyetler, bilgiye değer verme, bilgi üretme şeklindedir.

“Size göre çalıştığınız üniversitenin örgüt kültürünün en belirgin özelliği nedir?” sorusuna üniversite çalışanları tarafından 3 (% 1,4) kez ‘tematik’ kullanılmıştır. Belli bölümlerde ihtisaslaşmanın sağlanmış olması ve tematik alanlarda sağlanan bilimsel başarılar, müstakil birimlerin tematik alanda yeni yeni oturması şeklindedir.

Anketin *“Size göre çalıştığınız üniversitenin örgüt kültürünün en belirgin özelliği nedir?”* sorusuna yanıtlayıcılar 3 (% 1,4) kez ‘değişim’ ifadesini kullanmışlardır. Değişim olmaması, değişime olan direnç şeklindedir.

“Size göre çalıştığınız üniversitenin örgüt kültürünün en belirgin özelliği nedir?” sorusuna yanıtlayıcılar 3 (% 1,4) kez ‘çatışma’ cevabını vermişlerdir.

“Size göre çalıştığınız üniversitenin örgüt kültürünün en belirgin özelliği nedir?” sorusuna yanıtlayıcılar 3 (% 1,4) kez ‘uyum’ olarak ifade etmiştir. Uyum içinde çalışma, uyum sağlayabilir değişebilir nitelik taşıma şeklindedir.

Anketin *“Size göre çalıştığınız üniversitenin örgüt kültürünün en belirgin özelliği nedir?”* sorusuna yanıtlayıcılar 2 (% 0,9) kez ‘bütün’ ifadesini tekrarlamışlardır. Çalıştığımız üniversitede bütünleştirici bir örgüt kültürüne sahip değildir, bütünlük şeklindedir.

Anketin *“Size göre çalıştığınız üniversitenin örgüt kültürünün en belirgin özelliği nedir?”* sorusuna yanıtlayıcılar 2 (% 0,9) kez ‘hiyerarşi’ olarak söylemişlerdir. Kurumlar arası hiyerarşi ve düzenlemeler şeklindedir.

“Size göre çalıştığınız üniversitenin örgüt kültürünün en belirgin özelliği nedir?” sorusuna yanıtlayıcılar 2 (% 0,9) kez ‘kimlik’ ifadesini kullanmışlardır. Kendine özgü kimliğinin olması, kimliklenme şeklindedir.

“Size göre çalıştığınız üniversitenin örgüt kültürünün en belirgin özelliği nedir?” sorusuna yanıtlayıcılar 2 (% 0,9) kez ‘değerler’ olarak cevap vermişlerdir. Kendine özgü değerler içermesi şeklindedir.

“Size göre çalıştığınız üniversitenin örgüt kültürünün en belirgin özelliği nedir?” sorusuna yanıtlayıcılar 2 (% 0,9) kez ‘akademik’ kelimesi tekrarlanmıştır. Akademik personellerin donanımlı olması, akademik personelin haklı olması şeklindedir.

“Size göre çalıştığınız üniversitenin örgüt kültürünün en belirgin özelliği nedir?” sorusuna yanıtlayıcılar 2 (% 0,9) kez ‘misyon-vizyon’ olduğunu söylemişlerdir. Misyonu ve vizyonu eğitim odaklı olmak şeklindedir.

“Size göre çalıştığınız üniversitenin örgüt kültürünün en belirgin özelliği nedir?” sorusuna yanıtlayıcılar 2 (% 0,9) kez ‘siyasi ifadesi kullanılmıştır. Politik, siyasi ve eylemci, siyasi görüş şeklindedir.

Anketin *“Size göre çalıştığınız üniversitenin örgüt kültürünün en belirgin özelliği nedir?”* sorusuna yanıtlayıcılar 2 (% 0,9) kez ‘gelişme’ cevabı tekrarlamıştır. Gelişme çalışmaları, gelişmekte olan bir kültür şeklindedir.

Anketin “Size göre çalıştığınız üniversitenin örgüt kültürünün en belirgin özelliği nedir?” sorusuna yanıtlayıcılar 2 (% 0,9) kez ‘zayıf’ ifadesi tekrarlamıştır. Örgüt kültürü maalesef zayıf, maalesef zayıf şeklindedir.

Tablo 3. 20 Soru 7: Bir üniversite kültüründe aradığınız temel özellikler nelerdir?

İlgili Konu	Söylemler	Sayı %
Bilimsel-teknolojik	Akla bilime odaklı çağın gereklerini yakalayan bir anlayış olması (1), Bilimsellik, Bilimselliğe verilen önem, Bilimsel odaklı olmak, bilimsel tutum (7), Bilimsel Teknolojik alanda donanımlı olmak (2), Bilimsel teknolojileri takip eden bir üniversite olma (2), Bilimsel ve teknolojik gelişmelere açık olmak (1), Bilimsel ve teknolojik gelişmeleri takip ederek çağa ayak uydurmak (2), Bilimsel yönden etik ofis çalışma kültürü (2), Bilimsel Özgürlük, bilim odaklı, bilimsel çalışmalar (4), Teknolojik hayatın gereklerine uygun olması (2)	% 11,3
Liyakat	Bilimsel yayınlarda kadrolarda liyakata dikkat edilmesi (3), Liyakat, adalet ve liyakat, eşitlik ve liyakat (10), Üniversitenin her biriminde liyakat olmalı (2), Eğitim-Öğretime ağırlık verip liyakatı ön planda tutan (1), Liyakat görev dağılımı, liyakat özgür düşünce (2)	% 8,9
Kurumsal	Kurumsallık (2), Kurumsal yapı, kurumsal olma, kurumsallaşma, kurum kültürü (4), Kurumsallaşma ve mesleki eğitim (3)	% 4,4
Eğitim-Öğretim	Eğitim, aktif uygulamalı eğitim, başarıyı temel alan eğitim, merkezinde eğitim-öğretim odaklı olma, eğitim-öğretim kalitesinin üst düzeyde olması (5), Eğitim odaklı ve ileri görüşlü olmak, eğitim veren eğitilenin kalitesi, eğitim (3)	% 3,9
Öğrenci	Öğrencilerin daha donanımlı mezun olmasını sağlamak (1), öğrenci için sosyal yapılanmaya önem vermek (2), Öğrencilerin rahat ettiği bir üniversite (3), Orjini öğrenci olan eğitim (1)	% 3,4
Gelişme	Gelişmeye açık olmak, gelişmekte olma, teknolojik gelişmelere açık olma (5), Gelişmişlik göstergesi hep olumlu seviyede gelişen bir yapı olmalı (1)	% 2,9
	Standardizasyon (1), manidar ilişki olması, ekip çalışması, özgünlük,	

Diğer	stratejik plana bağlı kalma (1), yazılı kurallardan çok yazılı olmayan kuralların benimsenmesi (1), dili, sembolü ve simgesi (3)	% 2,9
Üniversite	başarı grafiği sürekli yükselen olumsuzlukların minimize edildiği bir üniversite (1), Diğer üniversiteleri takip etmek (1), Birbirine yardımcı olan insan etkileşimini geliştiren kişisel çıkarlar yerine üniversite yararına olan her şey (1), Halk, sanayi ve üniversite birlikteliğini sağlamak (1), Kendini bilime adanmış bir üniversite olmak (1)	% 2,4
Dayanışma-İşbirliği	Kurum kültüründe dayanışma-işbirliği (2), Kurumda takım ruhu-dayanışma, akademik dayanışma (2), Kurumlar arası hiyerarşi, düzey üniversiteleri ile işbirliği içerisinde olma” (1)	% 2,4
Bütünleştirici	Kişiyi odaklı değil bütünleştirici bir kültüre sahip olmak, bütünleştirici olmak (2), Bütünleştirici personel bağlılığı (1), Bütünleştirici (1)	% 1,9
Aidiyet	Aidiyet, iş bölümü, birliktelik, takım çalışması (3)	% 1,4
Değişim	Değişime gelişime açık olma, değişim ve öğrenme kültürü (2), Değişime açık olma (1)	% 1,4
Dürüstlük	Dürüstlük (3)	% 1,4
Sevgi-saygı	Saygı, sevgi saygıya dayalı çalışma ortamı (3)	% 1,4
Gelecek	Geleceğe aktarılması, gelecek nesillere aktarılması (2), Geleceğe bağlı olma (1)	% 1,4
Yenilikçilik	Yenilikçilik, yenilikçi olma, yaratıcı ve yenilikçi olma (3)	% 1,4
Bilgi	Bilgi kültürü, bilgi toplumu (3)	% 1,4
Sorumluluk	Sorumluluk alma iş takibinin yapılması, görev ve sorumluluklarının eksiksiz yerine getirilmesi (2)	% 0,9
Vizyon-misyon	Vizyonu-misyonu gelişmiş üniversiteler seviyesine çıkarılan bir üniversite olması (1) Vizyonu geniş ve parlak (1)	% 0,9
Şeffaflık-saydamlık	şeffaf olması, saydam olması (2)	% 0,9
Birlik-beraberlik	Birlik-beraberlik (2)	% 0,9
Bağlılık	Bağlılık (2)	% 0,9
Ortak	Ortak değer oluşturma, ortak mülhazara edilerek karar alınması (2)	% 0,9
Kampüs	Kampüs yaşam alanı, kampüs birliği (2)	% 0,9
İhtisaslaşma	Belirli bir alanda ihtisaslaşma, tematik açıdan (2)	% 0,9

Tablo 3.20’de görüldüğü gibi üniversite çalışanlarının “*Bir üniversite kültüründe aradığınız temel özellikler nelerdir?*” sorusuna verilen cevaplar derlenmiştir. Bu cevapların içinde üniversite çalışanları 23 (%11,3) kez ‘bilimsel-

teknolojik’ ifadelerini kullanmışlardır. Akla bilime odaklı çağın gereklerini yakalayan bir anlayış olması, bilimsellik, bilimselliğe verilen önem, bilimsel odaklı olmak, bilimsel tutum, bilimsel teknolojik alanda donanımlı olmak, bilimsel teknolojileri takip eden bir üniversite olma, bilimsel ve teknolojik gelişmelere açık olmak, bilimsel ve teknolojik gelişmeleri takip ederek çağa ayak uydurmak, bilimsel yönden etik ofis çalışma kültürü, bilimsel özgürlük, bilim odaklı, bilimsel çalışmalar, teknolojik hayatın gereklerine uygun olması şeklindedir.

Ankette “*Bir üniversite kültüründe aradığınız temel özellikler nelerdir?*” sorusuna verilen diğer cevaplardan biri de ‘liyakat’dır. Temel özellikler olarak liyakat 18 (%8,9) kez tekrarlanmıştır. Bilimsel yayınlarda kadrolarda liyakata dikkat edilmesi, liyakat, adalet ve liyakat, eşitlik ve liyakat, üniversitenin her biriminde liyakat olmalı, eğitim-öğretime ağırlık verip liyakatı ön planda tutan, liyakat görev dağılımı, liyakat özgür düşünce şeklindedir.

Üniversite çalışanları “*Bir üniversite kültüründe aradığınız temel özellikler nelerdir?*” sorusuna 9(%4,4) kez ‘kurumsal’ cevabını vermişlerdir. Kurumsallık, kurumsal yapı, kurumsal olma, kurumsallaşma, kurum kültürü, kurumsallaşma ve mesleki eğitim şeklindedir.

“*Bir üniversite kültüründe aradığınız temel özellikler nelerdir?*” sorusuna ‘eğitim-öğretim’ ifadeleri kullanılmıştır. Bu ifadeler yanıtlayıcılar tarafından 8 (%3,9) kez tekrarlanmıştır. Eğitim, aktif uygulamalı eğitim, başarıyı temel alan eğitim, merkezinde eğitim-öğretim odaklı olma, eğitim-öğretim kalitesinin üst düzeyde olması, eğitim odaklı ve ileri görüşlü olmak, eğitim veren eğitilenin kalitesi, eğitim şeklindedir.

Ankette “*Bir üniversite kültüründe aradığınız temel özellikler nelerdir?*” sorusuna ‘öğrenci’ cevabı verilmiştir. Bu ifadeler yanıtlayıcılar tarafından 7 (%3,4) kez tekrarlanmıştır. Öğrencilerin daha donanımlı mezun olmasını sağlamak, öğrenci için sosyal yapılanmaya önem vermek, öğrencilerin rahat ettiği bir üniversite, Orjini öğrenci olan eğitim şeklindedir.

“*Bir üniversite kültüründe aradığınız temel özellikler nelerdir?*” sorusuna üniversite çalışanları 6 (%2,9) kez ‘gelişme’ cevabını vermişlerdir. Gelişmeye açık olmak, gelişmekte olma, teknolojik gelişmelere açık olma, gelişmişlik göstergesi hep olumlu seviyede gelişen bir yapı olmalı şeklindedir.

Üniversite çalışanları “*Bir üniversite kültüründe aradığınız temel özellikler nelerdir?*” sorusuna 6 (%2,9) kez ‘diğer’ ifadesini tekrarlamıştır. Standardizasyon, manidar ilişki olması, ekip çalışması, özgünlük, stratejik plana bağlı kalma, yazılı kurallardan çok yazılı olmayan kuralların benimsenmesi, dili, sembolü ve simgesi şeklindedir.

“*Bir üniversite kültüründe aradığınız temel özellikler nelerdir?*” ‘üniversite’ ifadesini 5(% 2,4) kez tekrarlamışlardır. Başarı grafiği sürekli yükselen olumsuzlukların minimize edildiği bir üniversite, diğer üniversiteleri takip etmek, birbirine yardımcı olan insan etkileşimini geliştiren kişisel çıkarlar yerine üniversite yararına olan her şey, halk, sanayi ve üniversite birlikteliğini sağlamak, kendini bilime adanmış bir üniversite olmak şeklindedir.

Ankette “*Bir üniversite kültüründe aradığınız temel özellikler nelerdir?*” sorusuna ‘dayanışma-işbirliği’ ifadeleri kullanılmıştır. Bu ifadeler yanıtlayıcılar tarafından 5 (%2,4) kez tekrarlamıştır. Kurum kültüründe dayanışma-işbirliği, kurumda takım ruhu-dayanışma, akademik dayanışma, kurumlar arası hiyerarşi, düzey üniversiteleri ile işbirliği içerisinde olma şeklindedir.

Üniversite çalışanları “*Bir üniversite kültüründe aradığınız temel özellikler nelerdir?*” sorusuna 4(%1,9) kez bütünleştirici cevabını vermişlerdir. Kişiyeye odaklı değil bütünleştirici bir kültüre sahip olmak, bütünleştirici olmak, bütünleştirici personel bağlılığı, bütünleştirici şeklindedir.

“*Bir üniversite kültüründe aradığınız temel özellikler nelerdir?*” sorusuna cevap veren yanıtlayıcılar 3(%1,4) kez ‘aidiyet, değişim, dürüstlük, sevgi-saygı, gelecek, yenilikçi, bilgi’ ifadeleri aynı oranda tekrarlamıştır. Aidiyet, iş bölümü, birliktelik, takım çalışması, değişime gelişime açık olma, değişim ve öğrenme kültürü, değişime açık olma, dürüstlük, saygı, sevgi saygıya dayalı çalışma ortamı, geleceğe aktarılması, gelecek nesillere aktarılması, geleceğe bağlı olma, yenilikçilik, yenilikçi olma, yaratıcı ve yenilikçi olma, bilgi kültürü, bilgi toplumu şeklindedir.

Ankette “*Bir üniversite kültüründe aradığınız temel özellikler nelerdir?*” sorusuna aynı oranda ‘sorumluluk, vizyon-misyon, şeffaflık-saydamlık, birlik-beraberlik, bağlılık, ortak, kampüs, ihtisaslaşma’ ifadeleri 2 (% 0,9) kez tekrarlamıştır. Sorumluluk alma iş takibinin yapılması, görev ve sorumluluklarının eksiksiz yerine getirilmesi, vizyonu-misyonu gelişmiş üniversiteler seviyesine

çıkarılan bir üniversite olması, vizyonu geniş ve parlak, şeffaf olması, saydam olması, birlik-beraberlik, bağlılık, ortak değer oluşturma, ortak mülahazara edilerek karar alınması şeklindedir.

Tablo 3.21 Soru 8:Çalıştığınız üniversitenin kültürünün güçlü yönleri nelerdir?

İlgili Konu	Söylemler	Sayı %
Güçlü	Güçlü eğitim kadrosu (2), güçlü yönleri olmadığı (3), güçlü yönlerini yok (3), öğretim elemanları yönünden güçlü oluşu (1), çok güçlü bir yapı bulunmuyor (1), Hiç bir güçlü yanı olduğunu sanmıyorum (3)	%6,4
Sosyal	Sosyal ilişkiler (3), sosyalleşme (3), yardımlaşma ve sosyal, sosyal faaliyetler (3), Sosyal hayata ilgi, sıkıcı olmayan kontrol(1), sosyal kültürel faaliyetler (1)	%5,4
Diğer	öncülük ve çağdaşlık, nedotizm, girişimci, paylaşımcı, politik değerler, eğitim kalitesini yukarı çekme, hataları hoşgörme, kozmopolitik bir yapı, kendine özgü oluşu, yerel kültürü desteklemesi (9)	%4,4
Yardımlaşma	Personeller arası yardımlaşma (2), yardımlaşma (2), birlik beraberlik yardımlaşma (2)	%2,9
Ast-Üst	Birimler arasındaki uyum (2), ast-üst ilişkilerindeki örgütlenme (2),ast-üst personel arasındaki özverili çalışma (2)	%2,9
Gelişim	Gelişime açık olma (3), gelişmeye açık (3)	%2,9
Gelenek	Geleneklere bağlı (1), geleneksel davranış (1), Geleneksel (1), gelenekçi (2)	%2,4
Dostluk-güven	Dostluk, güven sevgiye dayalı ortam (3), dostluk-güven (2)	%2,4
Genç	Genç kadro (1), gençleştirilmiş çok sesli yapı (1), akademik kadro genç dinamik oluşu başarı getirir (1), genç kadrolaşma (2), genç dinamik bir kadro (1)	%2,4
Öğrenci	öğrenci ve öğretim elemanları arasında olumlu diyalog (1), öğrenciye açık değerler (1), öğrenci sayısında artış (1), öğretmen öğrenci ilişkileri bire bir yapılması (1), öğrenci ile ilgili olmak (2)	%2,4
Akademik-idari	Akademik-idari personel arası uyum (2), akademik-idari personel işbirliği içinde (1), akademik-idari uyumlu çalışması (1)	%1,9
Serbest	Serbest disiplin (2), serbestlik (2)	%1,9
Yöresel	Yöresellik, yöresel ilişkiler (2)	%0,9

Yukarıda tablo 3.21’de “*Çalıştığınız üniversitenin kültürünün güçlü yönleri nelerdir?*” sorusunda kullanılan ifadeler toplanmıştır. 13(% 6,4) kez ‘güçlü’ kelimesi tekrar etmiştir. Güçlü eğitim kadrosu, güçlü yönleri olmadığı, güçlü yönlerini yok, öğretim elemanları yönünden güçlü oluşu, çok güçlü bir yapı bulunmuyor, hiç bir güçlü yanı olduğunu sanmıyorum şeklindedir.

Ankette “*Çalıştığınız üniversitenin kültürünün güçlü yönleri nelerdir?*” sorusunu yanıtlayanlar ‘sosyal’ ifadesini 11(% 5,4) kez tekrarlamışlardır. Sosyal ilişkiler, sosyalleşme, yardımlaşma ve sosyal, sosyal faaliyetler, sosyal hayata ilgi, sıkıcı olmayan kontrol, sosyal kültürel faaliyetler şeklindedir.

Yanıtlayıcılar “*Çalıştığınız üniversitenin kültürünün güçlü yönleri nelerdir?*” sorusuna 9 (% 4,4) kez ‘diğer’ ifadeler ile cevap vermişlerdir. Öncülük ve çağdaşlık, nedotizm, girişimci-paylaşımçı, politik değerler, eğitim kalitesini yukarı çekme, hataları hoş görme, kozmopolit bir yapı, kendine özgü oluşu, yerel kültürü desteklemesi şeklindedir.

“*Çalıştığınız üniversitenin kültürünün güçlü yönleri nelerdir?*” sorusuna yanıtlayıcılar tarafından ‘yardımlaşma, ast-üst, gelişim’ aynı oranda 6(% 2,9) kez ifadeleri kullanılmıştır. Personeller arası yardımlaşma, yardımlaşma, birlik beraberlik yardımlaşma, birimler arasındaki uyum, ast-üst ilişkilerindeki örgütlenme, ast-üst personel arasındaki özverili çalışma, gelişime açık olma gelişmeye açık şeklindedir.

“*Çalıştığınız üniversitenin kültürünün güçlü yönleri nelerdir?*” sorusuna ‘gelenek, dostluk-güven, genç, öğrenci’ ifadeleri kullanılmıştır. Bu ifadeler yanıtlayıcılar tarafından 5 (%2,4) kez tekrarlamıştır. Geleneklere bağlı, geleneksel davranış, geleneksel, gelenekçi, dostluk, güven sevgiye dayalı ortam, dostluk-güven, genç kadro, gençleştirilmiş çok sesli yapı, akademik kadro genç dinamik oluşu başarı getirir, genç kadrolaşma, genç dinamik bir kadro, öğrenci ve öğretim elemanları arasında olumlu diyalog, öğrenciye açık değerler, öğrenci sayısında artış, öğretmen öğrenci ilişkileri bire bir yapılması, öğrenci ile ilgili olmak şeklindedir.

Yanıtlayıcılar “*Çalıştığınız üniversitenin kültürünün güçlü yönleri nelerdir?*” sorusuna ‘akademik, serbest,’ ifadeleri aynı oranda kullanılmıştır. Bu ifadeler 4 (% 1,9) kez tekrarlamıştır. Akademik-idari personel arası uyum, akademik-idari personel işbirliği içinde, akademik-idari uyumlu çalışması, serbest disiplin, serbestlik şeklindedir.

“Çalıştığınız üniversitenin kültürünün güçlü yönleri nelerdir?” sorusuna yöresel 2 (% 0,9) kez tekrarlamıştır. “Yöresellik, yöresel ilişkiler” şeklindedir.

Tablo 3.22 Soru 9:Çalıştığınız üniversitenin kültürünün zayıf yönleri nelerdir?

İlgili Konu	Söylemler	Sayı %
Yönetim	Yönetim şeması (1), Kendi kuralları ile bir yönetim (1), Etkin yönetim (1), Kişilerden bağımsız yönetim olması (1),Yönetim anlayışı, yönetim anlayışı ve yönetime katılım (5), Bilgi yönetimi(5)	%6,9
Kurumsallaşma	Henüz kurumsallaşma gereklerini tam olarak sağlayamamış konumda (1) Kurumsallaşma anlamında bir şey yok (5), Kurumsallık hiçbir şekilde yok (1), Kurumsallaşma doğrultusunda bir göstergesi yoktur (2), Kurumsallaşmanın olmadığı bir yerde göstergeden bahsedilemez (1), Kurumsallaşmaya önem verilmeli (2)	%5,9
Kalite ve stratejik	Kalite yönetim sistemi ve stratejik plan (2), Kalite kurulu verileri (2), Kalite çalışmaları (1), Stratejik plan ve kalite (1), Kalite belgesi (3)	%4,4
Vizyon-misyon	Vizyon-misyon (2), Vizyon önemlidir (1),Vizyon-misyon oluşturmuş olmak (2)	%2,4
Standart	Standart (2), belli standartlar içerisinde iş yapısı, hizmetlerin standartlaştırılması (2)	%1,9
Örgütsel-örgütlenme	Örgütsel davranış (1), Örgütlenme(2)	%1,4
Gelişim	Gelişime açık olma (2), Büyüyen gelişime açık bir üniversite olması (1)	%1,4
İstatistik	Urap gibi istatistiği verilerde yükselme azalma bu verilerdendir (1), istatistiği veriler ve başarı grafiği, istatistiği veriler (2)	%1,4
İş tanımı	İş görev tanımı (2), İş tanımı (1)	%1,4
Sosyal çevre	Sosyal çevre (1), Sosyal çevre ve kültürel yapı (1)	%0,9
Organizasyon	Organizasyon yapısı, organizasyon (2)	%0,9
Eğitim	Eğitim kalitesi, eğitim başarısı (2)	%0,9
Hesap verilebilirlik	Hesap verilebilirlik ve şeffaflık (2)	%0,9

Tablo 3.22’de ankette üniversite çalışanlarına sorulan “Çalıştığınız üniversitenin kültürünün zayıf yönleri nelerdir?”sorusuna verilen cevaplar yer almaktadır. Sorusuna ‘yönetim’ ifadesi 14 (% 6,9) kez tekrarlamıştır. Yönetim şeması, kendi kuralları ile bir yönetim, etkin yönetim, kişilerden bağımsız yönetim olması, yönetim anlayışı, yönetim anlayışı ve yönetime katılım, bilgi yönetimi şeklindedir.

“Çalıştığımız üniversitenin kültürünün zayıf yönleri nelerdir?” sorusuna 12 (% 5,9) kez ‘kurumsallaşma’ cevabı verilmiştir. Henüz kurumsallaşma gereklerini tam olarak sağlayamamış konumda, kurumsallaşma anlamında bir şey yok, kurumsallık hiçbir şekilde yok, kurumsallaşma doğrultusunda bir göstergesi yoktur, kurumsallaşmanın olmadığı bir yerde göstergeden bahsedilemez, kurumsallaşmaya önem verilmeli şeklindedir.

Yanıtlayıcılar “Çalıştığımız üniversitenin kültürünün zayıf yönleri nelerdir?” sorusuna 9 (% 4,4) kez ‘kalite-strateji’ cevabını tekrarlamışlardır. Kalite yönetim sistemi ve stratejik plan, kalite kurulu verileri, kalite çalışmaları, stratejik plan ve kalite, kalite belgesi şeklindedir.

Ankette “Çalıştığımız üniversitenin kültürünün zayıf yönleri nelerdir?” sorusuna verilen cevaplar 5 (% 4,4) kez ‘vizyon-misyon’ ifadeleri kullanılmıştır. Vizyon-misyon, vizyon önemlidir, vizyon-misyon oluşturmuş olmak şeklindedir.

“Çalıştığımız üniversitenin kültürünün zayıf yönleri nelerdir?” sorusuna verilen cevaplar ‘standart’ ifadesi 4 (%1,9) kez kullanılmıştır. Standart, belli standartlar içerisinde iş yapısı, hizmetlerin standartlaştırılması şeklindedir.

Üniversite çalışanlarının “Çalıştığımız üniversitenin kültürünün zayıf yönleri nelerdir?” sorusuna ‘gelişim, istatistik, iş tanımı’ ifadeleri aynı oranda tekrarlamıştır. Bu ifadeler 3 (% 1,4) kez tekrarlamıştır. Gelişime açık olma, büyüyen gelişime açık bir üniversite olması Urap gibi istatistiği verilerde yükselme azalma bu verilerdendir, istatistiği veriler ve başarı grafiği, istatistiği veriler iş görev tanımı, iş tanımı şeklindedir.

“Çalıştığımız üniversitenin kültürünün zayıf yönleri nelerdir?” sorusuna ‘sosyal çevre, organizasyon, eğitim, hesap verebilirlik’ ifadeleri aynı oranda tekrarlamıştır. Bu ifadeler 2 (% 0,9) kez tekrarlamıştır. Sosyal çevre, sosyal çevre ve kültürel yapı, organizasyon yapısı, organizasyon, eğitim kalitesi, eğitim başarısı, hesap verilebilirlik ve şeffaflık şeklindedir.

Tablo 3. 23 Soru 10: Çalıştığınız üniversitesinin ulaşılan kurumsallaşma göstergeleri nelerdir?

İlgili Konu	Söylemler	Sayı %
Kurumsal	Kurumsallaşma (5), kurumsallık, kurumsallaşamama (5), kurumsal yapı oluşmadığından karmaşık yapı (5), kuruma bağlılık olmaması (2), kurumsal yapının olmaması (5), kurumsallaşma göstergesi zayıf (2), kurumsallaşma noktası zayıflıkları (2), kurumsal yapı bozuklukları, kurum kültürü eksikliği (2), kurumsal kültür yokluğu, kurumsal yapının oluşmaması (2), Kurumsal olarak yeni kurulan üniversitelerin sorunu, kurumsallık yok (2), Kurumsal yapıda bozukluklar mevcut (4), Kurumsallaşma seviyesi ve hızının yetersiz olması (3), Kurumsal kültür yoktur (1)	% 19,8
Diğer	Uzlaşmaya kapalı, bağımlılık duygusunun zayıflığı, sadakat, örgüt içi örgüt dışı yönleri zayıf, sorumluluktan kaçınma, şeffaflık, gruplaşma, ayrıştırıcı tutumlar, yetki-görev dağılımının tam olmaması, bütünleştirici değil, hesap verilebilirlik yok, farklılıklara uyum sağlayamama, çağın gerekleri takip edememe, istikrarsız (15)	%7,4
Üniversite	Yeni üniversitelerde genel sorunlar (1), yeni kurulan üniversitelerde olumsuzluklar (1), yeni kurulan üniversitelerdeki taşlar yerine oturmamış (1), yeni bir üniversite olmasından dolayı memnuniyetsizlik (1), üniversite kültürünün oluşmaması (1), üniversitelerin başarı sıralamasındaki geriye gidiş (1), yeni oturmuş bir üniversite oluşu (1)	%3,4
Fiziksel	Fiziksel alan yetersizliği, fiziksel olanaklar (2), sosyal ve fiziki çevre, fiziki alan (2), fiziki yapının yetersizliği (2)	%2,9
Akademik-idari	Akademik-idari personel ayrımcılığı(1), akademik personele tüm hakların verilmesi (1), idari personelin alt sınıf görülmesi (2), Akademik-idari personele davranış farklılığı (2)	%2,9
Örgüt kültürü	Örgüt kültürü yok (2), örgüt kültüründe zayıflıklar var (2)	%1,9
Güven	Güvensizlik (2), güven, güvensizlik cezalandırma (2)	%1,9
Adalet	Adalet (2), adaletsizliklerin olması (1)	%1,4
Dürüstlük	Dürüst çalışma(1), dürüstlük (2)	%1,4
Sürekli tekrar	Kendini sürekli tekrar etmesi, sürekli tekrar (2)	%0,9
İş bölümü	İş bölümünün belli olmaması, iş bölümü yapılmaması (2)	%0,9
Ast-üst	Birimler arası uyum sorunu ast-üst kopukluğu, ast-üst hiyerarşisindeki durumlar (2)	%0,9
Durağan	Durağan bir yapıya sahiptir (1), Durağan (1)	%0,9
Bağlılık	Bağlılık (2)	%0,9

Tablo 3.23’de ankette üniversite çalışanlarına sorulan “*Çalıştığınız üniversitenin ulaşılan kurumsallaşma göstergeleri nelerdir?*” Bu cevaplardan ‘kurumsal’ olarak söylenen ifadeler 40 (% 19,8) kez tekrarlamıştır. Bunlar kurumsallaşma, kurumsallık, kurumsallaşamama, kurumsal yapı oluşmadığından karmaşık yapı, kuruma bağlılık olmaması, kurumsal yapının olmaması, kurumsallaşma göstergesi zayıf, kurumsallaşma noktası zayıflıkları, kurumsal yapı bozuklukları, kurum kültürü eksikliği, kurumsal kültür yokluğu, kurumsal yapının oluşmaması, kurumsal olarak yeni kurulan üniversitelerin sorunu, kurumsallık yok, kurumsal yapıda bozukluklar mevcut, kurumsallaşma seviyesi ve hızının yetersiz olması, kurumsal kültür yoktur cevaplarıdır.

Ankette katılanlar “*Çalıştığınız üniversitenin ulaşılan kurumsallaşma göstergeleri nelerdir?*” sorusuna 15(% 7,4) kez ‘diğer’ ifadeleri kullanmışlardır. Birbirinden bağımsız ifadeler ayrı ayrı tekrarlamıştır. Uzlaşmaya kapalı, bağımlılık duygusunun zayıflığı, sadakat, örgüt içi örgüt dışı yönleri zayıf, sorumluluktan kaçınma, şeffaflık, gruplaşma, ayrıştıncı tutumlar, yetki-görev dağılımının tam olmaması, bütünleştirici değil, hesap verilebilirlik yok, farklılıklara uyum sağlayamama, çağın gerekleri takip edememe, istikrarsız şeklindedir.

“*Çalıştığınız üniversitenin ulaşılan kurumsallaşma göstergeleri nelerdir?*” sorusuna 7 (% 3,4) kez ‘üniversite’ tekrarlamıştır. Yeni üniversitelerde genel sorunlar, yeni kurulan üniversitelerde olumsuzluklar, yeni kurulan üniversitelerdeki taşlar yerine oturmamış, yeni bir üniversite olmasından dolayı memnuniyetsizlik, üniversite kültürünün oluşmaması, üniversitelerin başarı sıralamasındaki geriye gidiş, yeni oturmuş bir üniversite oluşu şeklindedir.

Yanıtlayıcılar “*Çalıştığınız üniversitenin ulaşılan kurumsallaşma göstergeleri nelerdir?*” sorusuna 6(% 2,9) kez ‘fiziksel, akademik-idari’ ifadeleri kullanılmıştır. Fiziksel alan yetersizliği, fiziksel olanaklar, sosyal ve fiziki çevre, fiziki alan, fiziki yapının yetersizliği, akademik-idari personel ayrımcılığı, akademik personele tüm hakların verilmesi, idari personelin alt sınıf görülmesi, akademik-idari personele davranış farklılığı şeklindedir.

“*Çalıştığınız üniversitenin ulaşılan kurumsallaşma göstergeleri nelerdir?*” sorusuna ‘örgüt kültürü, güven’ ifadeleri kullanılmıştır. Bu ifadeler 4 (%)

1,9) kez tekrarlamıştır. Örgüt kültürü yok, örgüt kültüründe zayıflıklar var, güvensizlik, güven, güvensizlik cezalandırma şeklindedir.

*“Çalıştığınız üniversitenin ulaşılan kurumsallaşma göstergeleri nelerdir?”*sorusuna ‘adalet, dürüstlük’ ifadeleri tekrarlamıştır. Bu ifadeler 3(% 1,4) kez tekrarlamıştır. Adalet, adaletsizliklerin olması, dürüst çalışma, dürüstlük şeklindedir.

*“Çalıştığınız üniversitenin ulaşılan kurumsallaşma göstergeleri nelerdir?”*sorusuna ‘sürekli tekrar, iş bölümü, ast-üst, durağan, bağlılık’ ifadeleri tekrarlamıştır. Bu ifadeler 2(% 0,9) kez tekrarlamıştır. Kendini sürekli tekrar etmesi, sürekli tekrar, iş bölümünün belli olmaması, iş bölümü yapılmaması, birimler arası uyum sorunu ast-üst kopukluğu, ast-üst hiyerarşisindeki durumlar, durağan bir yapıya sahiptir, durağan, bağlılık şeklindedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

İnsan topluluğunun olduğu her alanda kültür olduğu gibi üniversitelerde de bir kültür vardır. Her üniversitenin kendine özgü kültürü oluşturan; değerler, inançlar, normlar, dil, artifaktlar, semboller ve törenler gibi öğeleri vardır. Bu öğelerin tamamı üniversite çalışanları ile birleşerek örgüt kültürünü ortaya çıkarır.

Üniversiteler toplumun tüm kesimlerinde insanı ve onların kültürlerini içinde barındıran, aynı zamanda bu denli karma insan topluluğunun bilgi alışverişinin olduğu karma bir örgüt yapısına sahiptir. Öğrenciler, akademisyenler, yöneticiler ve idari personelden oluşan bu karma yapı kendine özgü bir kültür oluşturmada ahenklilik gösterir.

Bilindiği üzere üniversiteler bilgiyi araştıran, bilgiyi geliştiren, bilgiyi aktaran bilimsel-teknolojik yenilikler alanında topluma öncülük eden örgütler olarak güçlü bir kültüre sahip olmaları kaçınılmazdır.

Üniversite gibi insan faktörünün aktif olduğu organizasyonlarda örgüt kültürünün temelini iş birliği ve güçlü iletişim sağlar. Üniversitelerde örgüt kültürünün bilinmesi başarıya ulaşmada önemli rol oynayacaktır. Bu araştırmada üniversite akademik ve idari personel araştırmanın ana kütlesini oluşturmaktadır.

Bu Araştırmada elde edilen temel bulgu örgüt kültürü ile algılanan kurumsallaşma düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif ilişkinin varlığıdır ($r=,655^{**},000$). Böylece, ilgili hipotez (H1) kabul edilmiştir. Algılanan kurumsallaşma düzeyi ile belirsizlikten kaçınma ($r=,733^{**},000$), bireycilik/toplumculuk ($r=,763^{**},000$), kısa döneme/uzun döneme odaklanma ($r=,755^{**},000$) arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır. Dolayısıyla ilgili hipotezler kabul edilmiştir. Bu sonuçlara göre H2 hipotezi reddedilmiş, H3,H4 ve H5 hipotezleri ise kabul edilmiştir.

Yukarıda ifade edilen temel bulgu; Örgütlerde kurumsallaşma ve kültürün nedenli iç içe kavramlar olduğu yönündeki görüşü desteklemektedir. Buna göre kurumsallaşmanın düzeyinin yükseltilebilmesi ya da kurumsallaşma düzeyinin istenen düzeye gelebilmesi için örgütsel kültürün de belli niteliklere sahip olması gerekir; örgütsel kültürün de kurumsallaşmayı destekleyecek öğeleri içermesi gerekir. Diğer bir ifadeyle, örgütsel kurumsallaşma örgütsel kültür göz ardı edilerek

değerlendirilebilecek, geliştirilebilecek ya da oluşturulabilecek bir kavram değildir. Bu çerçevede kurumsallaşmaya ilişkin temel unsurlar örgüte yerleştirilirken bu unsurların örgütsel kültürle bütünleşebilmesi için de gerekli müdahaleler yapılmalıdır. Buna göre, resmi eğitimler, konferanslar, paneller, karşılıklı değişim programları ve farkındalık artırıcı diğer faaliyetler yoluyla kurumsallaşmanın gerekliliği ve önemine dair bilinç ve farkındalık örgütsel kültürün bir parçası haline getirilmelidir. Böylece, örgütlerde kurumsallaşma çok daha kısa sürede ve çok daha etkili bir şekilde gerçekleştirilebilecektir.

Araştırmada elde edilen diğer bulgulara göre de, örgüt kültürü ile ‘güç mesafesi’ arasında ($r=,312^{**},,000$), ‘belirsizlikten kaçınma’ arasında ($r=,586^{**},,000$), ‘bireycilik/ toplumculuk’ arasında ($r=,639^{**},,000$), ‘Kısa dönem-uzun döneme’ odaklanma arasında ($r=,628^{**},,000$) doğrusal ilişki vardır. Elde edilen korelasyon bağları örgüt kültürü ile özel nitelikli alt bileşenler arasındaki uyumu ortaya koymaktadır. Güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik-toplumculuk, kısa dönem/uzun döneme odaklanma değişkenleri ile bütünsel örgüt kültürü arasında doğrusallık, uyum ya da istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmuştur. Buna göre H6, H7, H8, H9 hipotezleri kabul edilmiştir. Elde edilen ilişkili bulgular örgüt kültürüne ilişkin temel bileşenlerin tutarlılık içerisinde birlikte varlığını ortaya koymaktadır.

Alan araştırması sonuçlarına göre ulaşılan diğer bulgularda şunlardır: Örgüt kültürüne ilişkin algı ile çalışanların yaşı, aylık geliri ve üniversitede toplam çalışma yılları arasında istatistiksel olarak bir ilişki bulunamamıştır. Dolayısıyla H10, H11 ve H12 hipotezleri reddedilmiştir. Yine, algılanan kurumsallaşma düzeyi ile çalışanların yaşı, aylık geliri ve üniversitede çalışma yılları arasında istatistiksel anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Dolayısıyla H13, H14 ve H15 hipotezleri de reddedilmiştir. Bu bulgular, örneklem büyüklüğü ile ilişkili olabilir. Yine örnekleme oluşturan unsurların nitelikleri de bu şekil sonuçları ortaya çıkarmış olabilir. Dolayısıyla, benzer değişkenlerin farklı örneklemelerle sınanması (test edilmesi) konunun bu boyutlarının da daha açık değerlendirilebilmesine katkıda bulunacaktır.

Araştırmada test edilen bir başka hipotezde, algılanan kurumsallaşma düzeyi açısından üniversite mensupları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına ilişkindir. Buna göre, katılımcıların cinsiyetlerine göre algılanan kurumsallaşma

düzeyi farklılaşmamaktadır. Bu sonuç, kurumsallaşma düzeyine ilişkin değerlendirmelerin tutarlılığı açısından dikkat çekicidir. Ancak, böyle bir sonucun ortaya çıkmasında kadın ve erkek sayısının birbirine denk olmaması da etkili olmuş olabilir. Dolayısıyla, bu bulgunun değerlendirilmesi açısından kadın ve erkek katılımcı sayısının birbirine eşit olmaması bir zayıflık olarak değerlendirilebilir.

Araştırmanın yapıldığı üniversitenin akademik ve idari personele yöneltilen açık uçlu sorulardan ilk soru “*Size göre çalıştığınız üniversitenin örgüt kültürünün en belirgin özelliği nedir?*” şeklindedir. Bu soruya yanıtlayıcılar çoğunlukla “kampüs alanında ki yaşam eksikliği, sosyal nitelik taşır, alt-üst ilişkileri, karar verme sürecinin hızlı etkin oluşu, sevgi-saygıya dayalı olması, tarafsızlık, şeffaflık, dürüstlük, etkileşim, dinamiklik, sosyal fiziki çevre, liyakatsiz atamalar, gruplaşma, makamlara önem verme, bencillik, bireyselci bir yapı” şeklindedir. Verilen cevaplar ışığında örgüt kültüründe olması gerekenlerden “sevgi-saygıya dayalı olması, tarafsızlık, şeffaflık, dürüstlük, etkileşim” gibi kavramlara değinilmiştir.

Üniversite çalışanlarına yöneltilen bir diğer açık uçlu soru ise; “*Bir Üniversite kültüründe aradığınız temel özellikler nelerdir?*” şeklindedir. Bu soruya yanıtlayıcılar çoğunlukla “bilimsel-teknolojik” ifadelerini kullanmışlardır. “Bilimsellik, bilimselliğe verilen önem, bilimsel odaklı olmak, bilimsel tutum, bilimsel teknolojik alanda donanımlı olmak, bilimsel teknolojileri takip eden bir üniversite olma, bilimsel ve teknolojik gelişmelere açık olmak, bilimsel ve teknolojik gelişmeleri takip ederek çağa ayak uydurmak” gibi kavramlar yer almıştır. Kültürün değişime ve yeniliklere açık olması gerektiğinin üniversitenin bilgi limanı olarak her daim bilimsel yenilikleri takip etmesinin, en son teknolojik yeniliklerinin takibinde olmasının yanıtlayıcılar tarafından kültürün temel özellikleri olarak algılanmaktadır.

Diğer bir açık uçlu soru ise “*Çalıştığınız üniversitenin kültürünün güçlü yönleri nelerdir?*” şeklindedir. Bu soruya yanıtlayıcılar çoğunlukla “Güçlü eğitim kadrosu, güçlü yönleri olmadığı, güçlü yönlerini yok, öğretim elemanları yönünden güçlü oluşu, çok güçlü bir yapı bulunmuyor, hiç bir güçlü yanı olduğunu sanmıyorum” şeklindedir. Bu yanıtlar araştırmanın yapıldığı bu üniversitede henüz güçlü bir örgüt kültürünün olmadığı ancak eğitim kadrosu açısından bilgi gelişimi açısından bunun sağlanabileceği çalışanların üzerinde etkisinin zamanla oluşabileceği görülmektedir.

“Çalıştığımız üniversitenin kültürünün zayıf yönleri nelerdir?” bir diğer açık uçlu sorumuza üniversite çalışanları çoğunlukla “Yönetim şeması, kendi kuralları ile bir yönetim, etkin yönetim, kişilerden bağımsız yönetim olması, yönetim anlayışı, yönetim anlayışı ve yönetime katılım, bilgi yönetimi” şeklindedir. Yönetimle ilgili verilen cevaplardan yola çıkılarak üniversite mensuplarının arasındaki işbirliğinin az olduğu, tek bireyin uhdesinde yönetimin değil de tüm çalışanların fikirlerinin alınarak yönetimin sağlanması gerektiğini belirtmektedirler.

Ankette üniversite çalışanlarına sorulan açık uçlu sorulardan biri “Çalıştığımız üniversitenin ulaşılan kurumsallaşma göstergeleri nelerdir?” İfadesidir. “Kurumsallaşma, kurumsal yapı oluşmadığından karmaşık yapı, kurumsallaşma göstergesi zayıf, kurum kültürü eksikliği” gibi cevaplar yer almıştır. Bu bağlamda araştırmanın gerçekleştirildiği bu üniversitede kurumsallaşma sürecini tamamlanmadığı ancak bu sürece ister istemez dahil olacağı, önlenemez değişim ve teknolojik yeniliklere karşı evrenselliği yakalayarak varlığını koruyacağı ön görülmektedir. Çünkü üniversiteler yapı itibarıyla ulusal ve evrensel hale gelme seviyesi kurumsallaşmış standartlarla ortaya konacaktır.

Araştırma bulgularına dayanılarak mevcut üniversitenin örgüt kültürü hakkında şu sonuçlara ulaşılmıştır:

Araştırmamıza konu olan üniversitenin gelişmekte olan üniversite konumunda olduğundan örgüt kültürü tam anlamıyla oturmamıştır. Örgüt kültürünün oluşumunda iletişim ve iş birliği ele alındığında, kampüs olarak ayrı yerleşkelerin fazlaca olması bütünlüğü bozduğundan bu kavramlar sağlamlaştıramamıştır.

Katılımcılara ait demografik özelliklerine ilişkin sıklık ve yüzde dağılımları çoğunluğunun 31-40 yaş aralığı (92) kişi olduğu görülmektedir. Katılımcıların büyük bir çoğunluğu genç nüfustan oluşmaktadır. Genç nüfus, üniversitenin örgüt kültürü ve kurumsallaşmasında oluşumunun başında evresini henüz tamamlamadığı buradan da saptanmıştır.

5’li Likert ölçeğine göre Örgüt kültürü ölçeğindeki ifadelerde en yüksek katılımı (3,16) oranda “Bu üniversitenin kültürü kendine özgü törenleri içerir.” ifadesi; en düşük katılımı (2,66) oranda “Bu üniversite bütünleştirici bir örgüt kültürüne sahiptir.” ifadesi almıştır. İfadeler aritmetik ortalamalarına göre değerlendirildiğinde araştırmanın yapıldığı üniversitesinin kendine özgü bir takım

örgüt kültürü öğelerinin olduğunu fakat oturmuş bir örgüt kültürünün henüz oluşmadığını göstermektedir.

Güç Mesafesi ölçeğinde en yüksek katılımı (3,52) oranda “*Bu üniversitede statü farklılıkları ücretlere yansımaktadır.*” ifadesi; en düşük katılımı (3,23) oranda “*Bu üniversitede üstlere bağlılık davranışı baskındır.*” ifadesi almıştır. Bu ortalamaların gösterdiği doğrultuda üniversitede oturmuş bir örgüt kültürünün varlığı söz konusu olmadığından güç mesafesinin yüksek olduğu görülmekte güç merkeziyetçi, çalışanların emirlere ve beklentilere itaat ettiği, örgütsel yapı hiyerarşiye dayalı, yönetici ve çalışan arasındaki ilişkinin yönetim tarafından belirlendiği, statü ve pozisyonun önemli olduğu görülmektedir.

Belirsizlikten Kaçınma Ölçeği en yüksek katılımı (3,36) oranda “*Bu üniversitede riskli karar almaktan kaçınılır.*” ifadesi; en düşük katılımı (2,78) oranda “*Bu üniversitede istikrara çok önem verilir.*” ifadesi almıştır. Gelişmekte olan bu üniversite yazılı ve formal kurallara sıkı sıkıya bağlı kalıp kendini güvenceye almak istediğini gösterir.

Bireycilik/toplumculuk ölçeğinde en yüksek katılımı (3,08) oranda “*Bu üniversitede grup merkezli davranış önceliklidir.*” ifadesi; en düşük katılım (2,67) oranda “*Bu üniversitede ilişkilerde faydacılık odağı yoktur.*” ifadesi almıştır. Buradan çıkarılan sonuç ise; Toplumculuk hakim olduğu birlikte hareket etme karar alma sağlanmaktadır.

Kısa döneme/Uzun döneme odaklanma ölçeğinde en yüksek katılımı (3,02) oranda “*Bu üniversitede var olan kaynakların en uzun süre kullanılması anlayışı vardır.*” ifadesi; en düşük katılım (2,85) oranda “*Bu üniversitede orta ve uzun dönemdeki sonuçlara odaklanılır.*” ifadesi almıştır. Üniversite elindeki kaynakları en verimli nasıl tüketeceğini planını yapmaktadır.

Algılanan kurumsallaşma düzeyi ölçeğinde en yüksek katılımı (3,12) oranda “*Bu üniversitede işe yeni alınan bireyler faaliyetlerin nasıl yapıldığını örgütün kendisine özgü oluşturduğu sistemi içerisinde öğrenebilir.*” ifadesi; en düşük katılım (2,68) oranda “*Bu üniversitede personel alımlarında liyakat önceliklidir.*” ifadesi almıştır. Katılımcıların bu yanıtlarından yola çıkarak çalıştıkları üniversite kurumsallaşma düzeyine henüz ulaşmamış ancak kendine özgü çalışma alanı düzenleyen tüzük, yönetmelik ve yönergeler mevcuttur.

Bu üniversitenin akademik ve idari personelleri ile yapılan ankette algıların ortalamaları en az “kesinlikle katılıyorum” ile en çok “kararsızım” seçeneklerinde toplanmıştır. Bu üniversitede örgüt kültürü gelişim süreci devam etmektedir. Örgütsel kültürün gelişim süreciyle kurumsallaşma düzeyi birbirini destekler. Bu iki unsurdaki değişim bir etkileşimle güçlenir. Veri analizinden elde edilen sonuçlar örgüt kültürü ile kurumsallaşma arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

Bu durum kültür ve kurumsallaşma arasındaki bütünlüğü sergilemektedir.

Üniversitelerde güçlü bir örgüt kültürüne sahip olabilmek ve kurumsallaşma alanında gelişebilmek için öneriler aşağıda sunulmuştur.

- Akademik ve idari personel arasında güçlü bir örgüt kültürü benimsenmesi için, iletişim, sosyal ilişkiler ve iş birliği sağlanması gerekmekte ve bu üniversite yönetimini ilgilendiren bir görevdir.
- Eğitim kalitesini artırmak, örgüt kültürüne katkı sağlayacağı gibi üniversiteyi başarıya ulaştıracaktır.
- Türkiye’de üniversitelerde sağlıklı örgüt kültürü oluşabilmesi için bilimsel özerklik ve demokratik yönetim şarttır.
- Üniversitelerde, kurumsallaşma sürecinin başında çalışanların üniversitenin amaçlarıyla uyumlaştırılması, üniversitenin misyon ve vizyonlarının çalışanlarında görüşleri alınarak oluşturulması ve kendine özgü bir kültür oluşturulması gereklidir. Bu amaçla, gerek var olan gerekse kuruma yeni katılan bireylere belirli aralıklarla eğitimler verilmesi, örgüt yöneticileriyle birlikte sosyal etkinlikler gerçekleştirilmesi gereklidir.
- Üniversitelerin düzenli aralıklarla kurumsal işleyişi değerlendirme ve memnuniyet anketleri yoluyla geri bildirim almaları kurum içi işleyiş, çalışmalar ve şikâyetler hakkında bilgi almasına yardımcı olabilir. Akademik ve idari anlamda kurumdaki gelişme veya gerilemeleri belirleyerek bu konularda gelecekle ilgili kararlarda fayda sağlanabilir. Üniversite çalışanları ile söyleşiler düzenlenebilir.

Üniversitelerde örgüt kültürü yöneticilerinin katkılarıyla zaman içinde güçlenip zenginleşebilir. Bunun sağlanması için yöneticilerin tüm çalışanlarına örgüt kültürünü benimsemeleri konusunda desteğinin sağlamalıdır. Temel değerler, ortak inançlar, uyulması istenilen kurallar, davranışlar, gelenekler ve alışkanlıklar tüm birimlerde yaygınlaştırılmalıdır.

Örgüt kültürü, üniversite çalışanları arasında manevi bir bağ oluşturmaktadır. Temel değerler paylaşıldığı ölçüde bu bağ güçlenecek ve sağlamlaşacaktır.

Üniversitelerin en temel unsurları insan ve bilgi, en önemli amacı ise bilimsel ortamda kaliteli eğitim gerçekleştirmektir. Dolayısıyla güçlü bir üniversite kültürünü geliştirmelidir. Güçlü bir örgüt kültürü geliştiremiyorsa hiçbir zaman amaçlarını gerçekleştiremeyecektir.

Üniversitelerde kurumsallaşma sürecinin örgüt kültürüne bağlı olarak yükseltilmesi için şu önerilerde bulunulabilir:

- Örgütsel kültürün kurumsallaşmayı destekleyecek şekilde oluşturulmasına özen gösterilmelidir. Bu çerçevede örgüt kültürünü oluşturan unsurların ortaya çıkış ve gelişim süreçlerine müdahale edilmelidir.
- Kurumsallaşmanın temel bileşenlerinin örgüt kültürü ile bütünleştirilmesi yönünde çaba sarf edilmelidir.
- Kurumsallaşmanın örgüt açısından önemi konusunda farkındalık yaratılmalıdır. Çalışanlar ve örgütün diğer bileşenleri kurumsallaşma konusunda bilinçlendirilmelidir.
- Örgüt içi ödüllendirmelerde kurumsallaşma politikası kapsamında davranışlar sergileyen bu politikaları uygulanmasını kolaylaştıran ve etkili olmasına destek olan çalışanlar öncelikli olarak göz önünde bulundurulmalıdır.
- Örgütte kurumsallaşmaya aykırı olan faaliyetler engellenmelidir. Bunu sağlamak için gerekirse yaptırımlarda uygulanabilmelidir.
- Kurumsal alt yapı örgüt kültürü kurumsal yapı uyumunun ve bütünleşmesini destekleyecek şekilde tasarlanmalı ve uygulanmalıdır.
- Örgütlerde güç mesafesi kurumsallaşmayı destekleyecek şekilde yönlendirilmelidir. Güç mesafesinin kurumsallaşmayı engelleyecek düzeyde ortaya çıkmasına engel olunmalıdır.

- Örgütlerde stratejik planlanma faaliyetleriyle belirsizliklerin ortaya çıkarabileceği olumsuzlukları en aza indirmelidirler.
- Örgütlerde bireycilik/toplumculuk düzeyi, kurumsallaşmayı destekleyecek şekilde yönlendirilmelidir.
- Kurumsallaşma kısa dönemdeki faaliyetlere özen gösterilmesi yanında özellikle orta ve uzun döneme de önem verilmesini gerektirir. Kuşkusuz, stratejik planlamalarda uzun döneme odaklanılmalıdır. Bu çerçevede örgüt kültürleri de gündelik olaylara gerekli önemi verme davranışının yanı sıra orta ve uzun dönemi de dikkate alma, odaklanma tutum ve davranışlarını da içermelidir. Buna göre; gerekliyse örgüt kültürlerine müdahalede bulunulmalıdır.

KAYNAKÇA

Kitap

AKINCI VURAL, Z.ve COŞKUN, G. **Örgüt Kültürü**, Nobel Yayın Dağıtım A.Ş. Ankara 2007.

ALAYOĞLU, N. **Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma**, MÜSİAD Yayınları, İstanbul 2003.

AYDIN, M. **Eğitim Yönetimi**, Hatipoğlu Yayınevi, Ankara 1994.

AYTEMİZ SEYMEN, O. **Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgüt Kültürü Tipleri Üzerine Bir Araştırma**, Detay Anatolia Akademik Yayıncılık Ltd. Şti. Ankara 2008.

BAKAN, İ., BÜYÜKBEŞE, T. ve BEDESTENCİ, Ç. **Örgüt Sırlarının Çözümünde - Örgüt Kültürü; Teorik ve Ampirik Yaklaşım**, Alfa Aktüel Basım Yayım, Bursa 2004.

BAŞARAN, İ. E. **Örgütsel Davranış**, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, Ankara 1982.

BROWN, A. **Organisational Culture**, FT Pitman Publishing. London 1998.

BÜTE, M. **Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde Yaşadığı Sorunlar. III. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiriler Kitabı**, İstanbul Kültür Ün.Yayını, İstanbul 2008.

COHEN, D. & PRUSAK, L. **Kavrayamadığımız Zenginlik: Kuruluşların Sosyal Sermayesi**. (Çev. A. Kardam,) Mess Yayınları, İstanbul 2001.

DALAY, İ. **Modern Yönetim Yaklaşımları**, Beta Yayınları, İstanbul 2002.

DOĞAN, B. **Örgüt Kültürü**, Beta Yayınları, İstanbul 2012.

ERDEM, F. **İşletme Kültürü**, Friedrich-Naumann Vakfı/Akdeniz Yayınları, Ankara 1996.

- EREN, E. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. İstanbul 2008.
- EREN, E. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. Beta Yayınevi, İstanbul 2002.
- EREN, E. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul 2006.
- ERKMEN, T. **Örgüt Kültürü**, Beta Basım Yayım A.Ş. İstanbul 2010.
- ERTÜRK, M. **İşletme Biliminin Temel İlkeleri**, Beta Yayıncılık, (Cilt 5), İstanbul 2001.
- GENÇ, N. **Yönetim ve Organizasyon**, Seçkin Yayınları, Ankara 2012.
- GENÇ K.Y. **Örgütsel Davranış**, (Ed. E.Örücü ve E. Üngüren) Lisans Yayıncılık, (1 Baskı), İstanbul 2013.
- GOFFEE, R., GARETH, J. **Kurum Kültürü**,(Çev. K. Katmandu), Mediat Yayınları, İstanbul 2003.
- GRIFFIN, R. W., MOORHEAD, G. **Organizational Behavior, Managing People and Organizations**, USA: South Western Cengage Learning 2014.
- GÜVENÇ, B. **İnsan ve Kültür**, Remzi Kitabevi, (Cilt 9.Baskı), İstanbul 2002.
- HANDY, C. **Süper Yönetim**, (Çev. S. Hatay), İlgi Yayınevi, İstanbul 1995.
- HAVILAND, W. **Kültürel Antropoloji**, (Çev. H. İnaç), Kaknüs Yayınları, İstanbul 2002.
- HENRY L., T., STEPHEN J., C., ve JOHN R., R. **Managing Organizational Behavior**, Avusturalya 1994.
- HICKS, H. G. **Örgütlerin Yönetimi**, (Çev. O. Tekok, A. Bintuğ ve B. Bumin), Turhan Kitabevi, Ankara 1979.
- HOFSTEDE, G. **Culture's Consequences**, Sage Publications 2001.
- HOFSTEDE, G. **Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values**, Sage Publishing, London 1980.
- KARPUZOĞLU, E. **Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma**, Hayat Yayınevi, İstanbul 2001.

- KATZ, D., KAHN, R. **Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi**, (Çev. H. Can ve Y. Bayar), Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Ankara 1977.
- KEBECİ, T. **Aile Şirketlerinde Yönetim Anlayışı Ve Kurumsallaşma**, İkinci Adam Yayınları, İstanbul 2011.
- KENDİRLİ, S. ve ŞANÖZ, F. **Küreselleşme çerçevesinde kurumsal yönetim**, 5.Orta Anadolu İşletmecilik Kongre Kitabı, Tokat 2006.
- KOÇEL, T. **İşletme Yöneticiliği: Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış**, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul 1995.
- KOÇEL, T. **İşletme Yöneticiliği**, Arıkan Yayın Dağıtım, İstanbul 2005.
- ÖZCAN, E. **Aile Şirketleri ve Kurumsallaşma**, Ankara Ofset, Ankara 2015.
- ÖZKALP, E. **Örgütler ve Çalışma**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir 1986.
- ÖZKALP, E. **Sosyolojiye Giriş**, Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Vakfı Yayınları, Eskişehir 1992.
- ÖZKALP, E ve KIREL, Ç. **Örgütsel Davranış**, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa 2011.
- PAZARCIK, O. **Aile İşletmelerinin tanımı Kurumsallaşması ve Yönetimi**. I. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı, Kültür Üniversitesi Yayını, İstanbul 2004.
- SUNDU, M. **İşletmelerde Kurumsallaşma ve Uluslararasılaşma Süreci (Kobi Pespektifiyle)**, Detay Yayıncılık, (Cilt 1), Ankara 2017.
- STANFORD, N. **Organizasyon Kültürü**, (Çev. Ü. Şensoy), İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul 2014.
- ŞENGÜL, E. **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**, Türkmen kitabevi, İstanbul 2013.
- ŞİŞMAN, M. **Örgütler ve Kültürler**, Pegem Yayıncılık, Ankara 2007.
- ŞİMŞEK, M. **Yönetim ve Organizasyon**, Adım Ofset Matbaacılık, Konya 2008.
- ŞİMŞEK, M. Ş., ÇELİK, A., ve AKGEMCİ, T. **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Eğitim Kitabevi, Konya 2016.
- TERZİ, A. R. **Örgüt Kültürü**, Nobel Yayın Dağıtım Ltd. Şti., Ankara 2000.

TORTOP, N; vd. **Yönetim Bilimi**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 2010.

TORUN, G. S. **Örgüt Kültürünün Çalışan Bağlılığı Üzerindeki Etkisi: Turizm Sektöründe Bir Araştırma**, Korsa Yayıncılık, Ankara 2012.

ÜLGEN, H. **İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması**, Gençlik Basımevi, İstanbul 1990.

Makale

AKAT, İ. ve ATILGAN, T. “Sanayi İşletmelerinde Kurumlaşma ve Şirket Kültürü”, **TOBB Yayın Ekonomik ve Sosyal Sorunlar-Çözüm Önerileri Dizisi** 1992, s.226.

ALVESSON, M. “Organizations, Culture, and Ideology”, **International Studies of Management and Organization**, 17 (3), 1987, s.4-18.

APAYDIN, F. “Kurumsallaşmanın Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Performansına Etkileri”, **Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2008, s.121-125.

ATAY, O. “Örgüt Kültürü ve Süreci”, **Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı:3, 1998, s.14.

BASIM, N. “Belirsizlikten Kaçınma ve Güç Mesafesi Kültürel Boyutları Bağlamında Asker Yöneticiler Üzerine Görgül Bir Araştırma”, **KHO Bilim Dergisi**, Cilt 10, Sayı:2, 2000, s.33-52.

BERRIO, A. A. “An Organizational CultureAssessment Using The CompetingValues Framework: A Profile of Ohio State University Extension”, **Journal of Extension** , Vol. 41, No. 2, 2003, pp.1.

BURKE, R. “Why Leaders Fail: Exploring the Darkside”, **International Journal of Manpower** , Vol.27, No.1, 2006, pp.91-100.

BÜYÜK, K. “Stratejik Performans Yönetiminin Unsuru Olarak Örgüt Kültürünü Ölçümleme Üzerine Kavramsal Bir Çalışma”, **Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2010, s.227-228.

- DAĞLAR H. “Türkiye’de Organize Sanayi Bölgelerinin Kurumsallaşması Ve Karşılaştıkları Sorunlara Çözüm Önerileri”, **Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2015, s.615-638.
- DEEPHOUSE L. “Does isomorphism legitimate?”, **Academy of Management Journal** , 1996, s.1024-1039.
- DEMİREL, Y. ve KARADAL, H. “Örgüt Kültürünün Örgüt içi Bireysel Becerilerin Kullanımına Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 12, Sayı:3, 2007, s.253-270.
- ERDEM, F. ve İŞBAŞI, J.Ö. “Eğitim Kurumlarında Örgüt Kültürü Ve Öğrenci Alt Kültürünün Algılamaları”, **Akdeniz Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2001, s.33-57.
- ERKOC AOĞLAN, E., ve ÖZGEN, H. “Kurumsal Girişimcilik İle Örgüt Yapısı Arasındaki İlişki”, **Ç.Ü.Sosyal Bilimler Dergisi** , Cilt 18, Sayı:1, 2009, s.203-214.
- GÜÇLÜ, N. “Örgüt Kültürü”, **Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2003, s.147-159.
- HOLM, P. “The Dynamics of Institutionalization: Transformation Process in Norwegian Fishers”, **Administrative Science Quarterly**, Vol.40 No.3, 1995, s.399-400.
- İRA, N. “Örgütsel Kültür (Dokuz Eylül Üniversitesi Örneği)”, **XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı**, 6-9 Temmuz 2004 İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Malatya.
- İŞCAN, Ö. ve TİMUR OĞLU, M. “Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi Ve Bir Uygulama”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 21 Sayı:1, 2007, s.119-135.
- KALKAN, V. D. “Aile Şirketlerinde Süreklilik Yönetimi” **C.Ü.Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 30 Sayı:1, 2006, s.71-87.

- KARACAOĞLU, G. ve SÖZBİLEN, K. “Kurumsallaşmanın Konaklama İşletmelerinin Kurumsal Girişimcilik Düzeyleri Üzerine Etkisi: Nevşehir İlinde Bir Uygulama”, **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, Cilt 24 Sayı:1, 2013, s.41-56.
- KARAVARDAR, G. “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma, Yetki Devri ve Belirsizliğe Tolerans”, **Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 1 Sayı:1, 2011, s.159-162.
- KIMBERLY, J. “Issues in the Creation of Organizations: Initiation, Innovation, Institutionalization”, **The Academy Of Management Journal** , Vol.22, No.3, 1979, pp.447-448.
- KILIÇ, T. “Kurum Kültürü: Bir Kamu Kuruluşunda Mevcut ve Arzulanan Kurum Kültürü Üzerine Bir Araştırma”, **Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 2 Sayı:4, 2015, s.57-74.
- KURT, E. “Üniversitede Çalışanların Örgüt Kültürü Algıları: Bir Vakıf Üniversitesi Meslek Yüksekokulu Örneği”, **İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 1, Sayı:1, 2012, s.137.
- MULLER, R. “Time, Narrative and Organizational Culture: A Corporative Perspective”, **Journal of Critical Postmodern Organization Science** , 2004, pp.1-13.
- ÖZDEVECİOĞLU, M. ve ÇELİK, C. “Örgüt Kültürü Tipleri İtibariyle Bireylerin Algıladıkları Mağduriyet Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, **Aksaray İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 23 Sayı:1, 2009, s.100.
- ÖZTÜRK, A. Yönetim Kültür İlişkisi ve Türk İşletmelerinin Yönetim Kültürünün Tanımlanmasına İlişkin Bir Çalışma”, **Yönetim Dergisi**, Sayı:27, 1997, s.40-52.
- PAKSOY, H., SOYSAL, A., ve ÖZÇALICI, M. “Yeni Kurulan Üniversitelerde Kurumsallaşma Süreci: Kilis 7 Aralık Üniversitesi’nde Bir Araştırma”, **Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi (AKAD)** , 2009, s.101-115.

- PETTİGREW, A., “On Studying Organizational Cultures”, **Administrative Science Quarterly** ,1979, pp. 570-581.
- SEYFİ, T. ve ÇELİK, S. “Küreselleşme-Kültür İlişkisinin Eğitim Örgütlerini Etkileme Biçimleri: Kayseri Örneği”, **Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2009, s.289.
- SHEİN, E. “Organizational Culture”, **American Psychologist** , vol. 45, no.2, February 1990, pp. 110.
- SIĞRI, Ü. ve TİĞLİ, M. “Hofstede'nin "Belirsizlikten Kaçınma" Kültürel Boyutunun Yönetimsel Örgütsel Süreçlere ve Pazarlama Açısından Tüketici Davranışlarına Etkisi”, **Marmara Üniversitesi Dergisi**, Cilt 21, Sayı:1, 2006, s.330.
- SOFYAOĞLU, Ç. ve AKTAŞ, R. “Kültürel Farklılıkların Uluslararası İşletmelere Etkisi”, **Yönetim Ekonomi Celal Bayar Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 7 Sayı:1, 2001, s.1.
- ŞAHMAN, İ., TENGİLİMOĞLU, D. ve IŞIK, O. “Özel Hastanelerde Yönetimin Profesyonelleşmesinin Kurumsallaşma Sürecindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Alan Çalışması”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 2 Sayı:10, 2008, s.1-23.
- TOZKOPARAN, G. ve SUSMUŞ, T. “Üretim ve Hizmet Sektörü İşletmelerinde Örgüt Kültürüne ilişkin Karşılaştırmalı Bir Uygulama”, **Ege Akademik Bakış** , Cilt 1, Sayı:1,2001, s.202-223.
- ULUKAN, C. “Girişimcilerin ve Profesyonel Yöneticilerin Kurumsallaşma Perspektifi”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:2, 2005, s. 34-35.
- ÜÇÖK, T. “Organizasyon Kültürünün Oluşumu”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 4 Sayı: 1-2, 1989, s.310-317.
- VANDEN BERG, P.T. and WİLDEROM, C. “Defining, Measuring, and Comparing Organisational Cultures”, **Applied Psychology**, Vol.53, no. 4, 2004, pp.570-582.

YAZICIOĞLU, İ. & KOÇ, H. “Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2009, s.21.

Tez

ACAR, S. (2014). *Kurumsallaşmada Stratejik Yönetimin Rolü*, Yüksek Lisans Tezi, Mehmet Akif ERSOY Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Burdur.

AÇIKGÖZ, B. (2006). *Rekabetçi Değerler Yaklaşımı Açısından Yöneticilerin Örgüt Kültürüne İlişkin Algılamaları: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Z.Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.

ADAK, S. (2016). *Türkiye’de Faaliyet Gösteren Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Dış Ticaret Açığı Üzerine Etkisi*, Doktora Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

ADALIOĞLU AY, D. (2017). *Örgütsel Sessizlik Ve Kurumsallaşma Düzeyi Arasındaki İlişki: Kastamonu Üniversitesi Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Kastamonu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kastamonu.

ALAMUR, B. (2005). *Örgüt Kültürü ve Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Fakültesi’nde Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

APAYDIN, F. (2007). *Örgütlerde Kurumsallaşma ve Adaptif Yeteneklerin Pazarlama Eylemlerine ve Örgütsel Performansa Etkileri*, Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

BİLEN, M. K. (2019). *Kurumsal Kimlik Oluşumunda Kültürün Etkisi: İskenderun Teknik Üniversitesi Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Üsküdar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- BİLGİN, N. (2007). *Aile Şirketleri Kurumsallaşma Eğilimleri: Ankara Kobi Örneği*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- BİNİCİ, N. (2010). *Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılığa Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- BOZBAYINDIR, F. (2014). *Türkiye’de Yeni Kurulan Kamu Üniversitelerindeki Kurumsallaşmanın İncelenmesi*, Doktora Tezi, Gaziantep Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep.
- BULUT, E. (2019). *Kurumsallaşma İle İç Kontrol Sistemi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Karadeniz Teknik Üniversitesi Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.
- ÇAĞLI, T. (2019). *İç Kontrol Sisteminin Kurumsallaşma Üzerine Etkisi: Devlet Üniversiteleri Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Yozgat Bozok Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yozgat.
- ÇAMKÖY, A. R. (2007). *İşletmelerde Kurumsallaşma Çabalarının Aile İşletmelerinin Genel Özellikleri Üzerine Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- ÇELİK, M. (2008). *Anadolu Liselerinde Görev Yapan Öğretmenlerin Öğretmenlik Tutumları İle Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki Fatih İlçesi Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- ÇELİK, Ö. (2013). *Çalışanların Örgüt Kültürünü Algılamalarına Yönelik Mobil İletişim Sektöründe Bir Alan Araştırması*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- DEĞERLİ, A. (2010). *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Eğitim Kurumlarında Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- DEMİR, T. (2013). *Personel Güçlendirmenin İç Girişimciliğe Etkisi ve Örgüt Kültürünün Bu İlişkideki Rolü Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- DİNÇ ÖZCAN, E. (2006). *Örgüt Kültürünün İşgücü Verimliliğine Etkisi Ve Bir Model Önerisi*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- DÖNMEZ, N. (2009). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Yönetimin Devri: Uşak OSB’de Örnek Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- DURSUN, G. (2004). *Kurumsallaşmaya Karşı Direnç Yaratan Faktörler ve Dirençle Başa Çıkma Yöntemler*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- DUYGULU, E. (1998). *Kurumsallaşma Olgusu: Analitik Bir Yaklaşım*, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- DÜNDAR, Ş. (2010). *Aile İşletmelerinde Kurumsal Yönetim Anlayışı Ve Profesyonelleşmenin İşletme performansına Etkileri*, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- ESİNBAY, E. (2008). *İlk Öğretim Okullarında Örgüt Kültürü Balıkesir İli Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- FİDAN, M. (2011). *Yeni Kurulan Üniversitelerde Çalışanların Örgüt Kültürü Algısı: Bilecik Üniversitesi Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Bilecik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bilecik.
- GÜNEŞ, H. (2011). *Öğrencilerin Üniversite Örgüt Kültürü Algılamaları: Gazi Üniversitesi İİBF’ de Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- GÜVEN, A. S. (1996). *Üniversitelerde Örgüt Kültürü - Osmangazi Üniversitesinde Örgüt Kültürü Araştırması*, Yüksek Lisans Tezi, Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- KAÇAR, H. (2003). *Aile Şirketleri ve Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

- KAHVECİ, G. (2015). *Okullarda Örgüt Kültürü, Örgütsel Güven, Örgütsel Yabancılaşma Ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkiler*, Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- KARPUZOĞLU, E. (2000). *Aile Şirketlerini Kurumsallaşma Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- KESKİN, Z. (2015). *Örgüt Kültürü Ve Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişki: Öğretim Üyelerine Yönelik Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- KILIÇ, G. (2006). *Eğitim Kurumlarında Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürünün Performans Üzerindeki Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- KIRAN, C. (2007). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sendromu ve İstanbul İOSB' deki Aile Şirketleri Üzerine Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- KOSA, G. (2010). *Örgüt Kültürünün Değişiminde İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolüneİlişkin Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- KÖKSAL, K. (2007). *Yükseköğretimde Örgüt Kültürü ve Alan Araştırması*, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- OĞULLUK, H. (2010). *Orta Öğretim Kurumlarında Örgüt Kültürü Tokat İli Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- ORAN, A. (2016). *Yükseköğretim Kurumlarında Örgüt Kültürünün, Çalışanların Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatmin Düzeyleri Açısından İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Aksaray Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aksaray.
- ÖZBEZEK, B.D. (2011). *Aile Şirketlerinde Ortakların Dağılması ve Kamusallaşmanın Dağılmayı Önlemedeki Önemi: Kilis Uygulaması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.

- PULAT, İ. (2010). *Denizli İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgüt Kültürü Ve Önemine İlişkin Algıları*, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- SÖZER, Z. (2006). *Örgüt Kültürünün İşgören Motivasyonu İle İlişkisi Ve Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- ŞENEL, Ö. (2006). *Personel Güçlendirmenin Örgüt Kültürüne Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- TAŞDAN, G. (2014). *Örgüt Kültürünün Akademisyenlerin Kariyer Gelişimine Etkisi: Hitit Üniversitesi Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- TEFEK, A. (2016). *KOBİ'lerde Kurumsallaşma ve Örgütsel Performans İlişkisi: Konya Sanayi İşletmelerinde Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- TÜMER, A. (2008). *Kurumsallaşma ve Türkiye'de TS-EN-ISO 9000 Belgeli Özel Hastanelerde Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- TÜRK, U. (2007). *Kobilerde Kurumsallaşma ve Kurumsallaşma Düzeyinin Belirlenmesi (Sakarya 1.ve 2. OSB Uygulaması)*, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- TÜRKKAN, E. (2017). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasında İlişkinin İncelenmesi; İstanbul Ticaret Üniversitesi Personeli Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- USLU, C. (2010). *Öğretim Elemanı Algılarına Göre Örgüt Kültürü:(Ege Üniversitesi Örneği)*, Ege Üniversite Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- UZUN, E. (2013). *Kahramanmaraş'ta Faaliyet Gösteren Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmaya Bakış Açıları ve Stratejik Öngörülerinde Kurumsallaşmanın Yeri*, Doktora Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.

- YARAR, O. (2008). *Kurumsallaşma ve Markalaşma, İstanbul İlindeki Özel Hastaneler Üzerinde Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- YAŞA, E. (2006). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma: Mersin İli Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Konusundaki Tutumlarını ve Düşüncelerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Mersin Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- YILDIZ, E. (2010). *Kurumsallaşma Çabalarının Örgütsel Performansa Etkisi: Perakende Sektöründe Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- YÜCEL, İ. (2007). *Öğrenen Örgütler Ve Örgüt Kültürü Bir Uygulama*, Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

Internet Kaynakları

- <https://www.etimolojiturkce.com>, 10 Mayıs 2019'da alınmıştır.
- <http://www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/1.5.2547>, 15 Ekim 2020'de alınmıştır.
- K.Bezirci, M. (2016). Kurumsallaşma Nedir? Ne Değildir? <https://silo.tips/download/kurumsallama-nedr-ne-deldr>, 17 Eylül 2019'da alınmıştır.
- Pugh, D., Hinings, C., Hickson, D., and Turner, C. (1969). The Context of Organization Structures, Web: <https://www.jstor.org/stable/2391366>, 09 Aralık 2019'da alınmıştır.
- Staggenborg, S. (1988). (A. S. Review, Prodüktör) Web: https://www.jstor.org/stable/2095851?seq=1#metadata_info_tab_contents, 16 Eylül 2019'da alınmıştır.

EKLER

Ek 1. Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu çalışma, bir yüksek lisans tezinin alan araştırmasını oluşturacaktır. Veriler, bir üniversitenin akademik ve idari personellerinden toplanmaktadır. Toplanan veriler sadece bilimsel amaçlar için kullanılacaktır. Kimsenin kimliği açığa çıkarılmayacaktır. Veriler, toplu olarak analiz edilecektir. Katkınız için teşekkür ederiz.

Filiz ÖZDER

Doç. Dr. Kurtuluş Yılmaz GENÇ

Yüksek Lisans Öğrencisi

Danışman

ÇALIŞANLARIN ALGILARINA GÖRE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE KURUMSALLAŞMA İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

TEMEL BİLGİLERE İLİŞKİN SORULAR						
1.	Yaşınız:					
2.	Cinsiyetiniz: () Kadın () Erkek					
3.	Eğitim düzeyiniz: () İlkokul () Ortaokul () Lise () Önlisans () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora					
4.	Aylık geliriniz (yaklaşık):					
5.	Kaç yıldır bu üniversitede çalışıyorsunuz?					
6.	Size göre çalıştığınız üniversitenin örgüt kültürünün en belirgin özelliği nedir?					
7.	Bir üniversite kültüründe aradığınız temel özellikler nelerdir?					
8.	Çalıştığınız üniversitesinin kültürünün güçlü yönleri nelerdir?					
9.	Çalıştığınız üniversitesinin kültürünün zayıf yönleri nelerdir?					
10.	Çalıştığınız üniversitesinin ulaşılan kurumsallaşma göstergeleri nelerdir?					
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÖLÇEĞİ						
1: Kesinlikle katılmıyorum. 2: Katılmıyorum. 3: Kararsızım. 4: Katılıyorum. 5: Kesinlikle katılıyorum.						
11.	Bu üniversite bütünleştirici bir örgüt kültürüne sahiptir.	1	2	3	4	5
12.	Bu üniversitenin kültürü öğrenilmeye açık değerler içerir.	1	2	3	4	5
13.	Bu üniversitenin kültürü kendine özgü değerler içerir.	1	2	3	4	5
14.	Bu üniversitenin kültürü kendine özgü davranış	1	2	3	4	5

	kalıplarını içerir.					
15.	Bu üniversitenin kendine özgü bir dili vardır.	1	2	3	4	5
16.	Bu üniversitenin kültürü kendine özgü törenleri içerir.	1	2	3	4	5
17.	Bu üniversitenin kültürü kendine özgü simgeler içerir.	1	2	3	4	5
18.	Bu üniversitede sürekli olarak anlatılan üniversiteye ilişkin hikâyeler vardır.	1	2	3	4	5
19.	Bu üniversitenin kendine özgü kahramanları vardır.	1	2	3	4	5
20.	Bu üniversitede gündelik olayların nasıl gelişebileceğine ilişkin yaygın beklentiler vardır.	1	2	3	4	5
21.	Bu üniversitenin kültürü paydaşların kültürlerinin etkileşimi ile oluşmuştur.	1	2	3	4	5
22.	Bu üniversitenin kültürü sürekli ve hızlı bir değişim göstermektedir.	1	2	3	4	5
GÜÇ MESAFESİ ÖLÇEĞİ						
1=Kesinlikle katılmıyorum; 2=Katılmıyorum; 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum; 5=Kesinlikle katılıyorum.						
23.	Bu üniversitede statü farklılıkları çok belirgindir.	1	2	3	4	5
24.	Bu üniversitede merkeziyetçi bir yapı vardır.	1	2	3	4	5
25.	Bu üniversitede statü farklılıkları ücretlere yansımaktadır.	1	2	3	4	5
26.	Bu üniversitenin statü sembolleri çok belirgindir.	1	2	3	4	5
27.	Bu üniversitede üstlere bağlılık davranışı baskındır.	1	2	3	4	5
BELİRSİZLİKTEN KAÇINMA ÖLÇEĞİ						
28.	Bu üniversitede belirsizlikten kaçınma davranışı yaygındır.	1	2	3	4	5
29.	Bu üniversite riskli karar almaktan kaçınılır.	1	2	3	4	5
30.	Bu üniversitede sorumluluklar ve iş akışı ayrıntılı bir şekilde belirlenmiştir.	1	2	3	4	5
31.	Bu üniversitede istikrara çok önem verilir.	1	2	3	4	5
32.	Bu üniversitede kurallara uyulur.	1	2	3	4	5
33.	Bu üniversitede yazılı kurallar gündelik faaliyetlere rehberlik eder.	1	2	3	4	5
BİREYCİLİK/TOPLUMCULUK ÖLÇEĞİ						
34.	Bu üniversitede toplumsal çıkarlar önceliklidir.	1	2	3	4	5

35.	Bu üniversitede ilişkilerde faydacılık odağı yoktur.	1	2	3	4	5
36.	Bu üniversitede kültürü uyumluluğu teşvik eder.	1	2	3	4	5
37.	Bu üniversitede grup merkezli davranış önceliklidir.	1	2	3	4	5
38.	Bu üniversitede kuruma bağlılık baskındır.	1	2	3	4	5
39.	Bu üniversitede bireyselden çok örgütsel performans önceliklidir.	1	2	3	4	5
KISA DÖNEME/UZUN DÖNEME ODAKLANMA						
40.	Bu üniversitede geleneklere uyum önceliklidir.	1	2	3	4	5
41.	Bu üniversitede var olan kaynakların en uzun süre kullanılması anlayışı vardır.	1	2	3	4	5
42.	Bu üniversitede yatırımlarda verimli kaynak kullanımı esastır.	1	2	3	4	5
43.	Bu üniversitede orta ve uzun dönemdeki sonuçlara odaklanılır.	1	2	3	4	5
ALGILANAN KURUMSALLAŞMA DÜZEYİ						
44.	Bu üniversitede faaliyetler çalışanların kişiliğine bağlı değildir.	1	2	3	4	5
45.	Çalışanlar sürekli değişse de Bu üniversitedeki faaliyetler içerik ve şekil olarak değişmez.	1	2	3	4	5
46.	Bu üniversite faaliyetleri ile ilgili olarak kendi yöntemlerini üretmiştir.	1	2	3	4	5
47.	Bu üniversite, çalışanların kişiliğine bağımlı olmayan yapı ve süreçler oluşturmuştur.	1	2	3	4	5
48.	Bu üniversitede işe yeni alınan bireyler faaliyetlerin nasıl yapıldığını örgütün kendisine özgü oluşturduğu sistemi içerisinde öğrenebilir.	1	2	3	4	5
49.	Bu üniversitede yapılan faaliyetlerle ilgili standartlar belirlenmiştir.	1	2	3	4	5
50.	Bu üniversitede yapılan her faaliyetle ilgili standartlar belirlenmiştir.	1	2	3	4	5
51.	Bu üniversitede personel alımlarında liyakat önceliklidir.	1	2	3	4	5
52.	Bu üniversitede hesap verebilirlik ilkesine tam uyulur.	1	2	3	4	5
53.	Bu üniversitede şeffaflık ilkesine tam olarak uyulur.	1	2	3	4	5

Ek 2. Özgeçmiş