

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

Yetkili Yazar | Correspondent Author: Kurtuluş Yılmaz GENÇ

A Research on The Relationship Between Organizational Culture and Institutionalization According to Employees' Perceptions



Yazar(lar) | Author(s)  
Kurtuluş Yılmaz GENÇ<sup>1</sup>  
Filiz MERT<sup>2</sup>

## MAKALE BİLGİSİ

Makale Geliş Tarihi : 25/05/2022  
Makale Kabul Tarihi : 28/06/2022

**Anahtar Kelimeler:**  
Kültür, Örgüt Kültürü,  
Kurumsallaşma.

## ÖZ

Bu araştırmada gelişmekte olan bir üniversitenin çalışanlarının algılarına göre yaş, cinsiyet, kadro, eğitim durumu ve kurumda çalışma süresi açısından var olan kültür değişkenleri 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 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. Alan araştırması kapsamında, akademik ve idari personele uygulanan anketlerle 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. Bu noktadan yola çıkarak çalışanların algıladıkları göre mevcut örgüt kültürü durumu tespiti yapıp, kurumsallaşmaya yönelik öneriler geliştirilmiştir. Başlıca bulgular şunlardır: Örgüt kültürü ile güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik/ toplumsallık, kısa dönem/uzun döneme odaklanma arasında doğrusal ilişki vardır. Yine, algılanan kurumsallaşma düzeyi açısından üniversite mensupları arasında ortalamalar açısından anlamlı bir farklılık yoktur.

\* Bu çalışma Prof. Dr. Kurtuluş Yılmaz GENÇ danışmanlığında yürütülen, Filiz ÖZDER tarafından 2021 yılında Giresun Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Tezli Yüksek Lisans Programında sunulan ve onaylanan tezden türetilmiştir.

<sup>1</sup> Prof. Dr., Giresun Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, ORCID No: <https://orcid.org/0000-0001-5637-2995>, e-posta: [kyilmazgenc@gmail.com](mailto:kyilmazgenc@gmail.com)

<sup>2</sup> Bilim Uzmanı, Giresun Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, ORCID No: <https://orcid.org/0000-0003-0529-9040>, e-posta: [filiz.ozder@giresun.edu.tr](mailto:filiz.ozder@giresun.edu.tr)

#### ARTICLE INFORMATION

Submission Date : 25/05/2022  
Accepted Date : 28/06/2022

#### Keywords:

Culture, Organizational  
Culture, Institutionalization.

#### ABSTRACT

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. 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's staff. Surveys applied to academic and administrative staff; the data were collected from 202 people. SPSS 23 package program was used to analyse and evaluate the obtained data. The validity and reliability analyses 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. Based on this point, according to the perceptions of the employees, the current organizational cultures were determined and suggestions for institutionalization were made. The basic findings are as the following: there are correlations between organizational culture and power distance; uncertainty avoidance, individualism/collectivism, and short term/long term focus. Again, there is no significant difference between the groups for the perceived institutionalization level.

## 1. Giriş

Kültür, insan topluluklarının kendine özgü ortaya koyulan, aktarılan sembollerle ifade edilen davranış biçimleridir. Temelinde tarihsel süreç ve geleneksel görüşler ve değerler oluşturmaktadır (Hofstede, 2001:11). 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). 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 ve Diğerleri, 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 şekilde şekillendirir” (Seyfi ve Çelik, 2009: 289).

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).

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).

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).

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).

## 2. Örgüt Kültürünün Tanımı ve Önemi

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).

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).

## 2.1. Örgüt Kültürünün Üniversitelerdeki Yeri ve Önemi

Yöneticilerin ise asıl sorumluluğu, örgütte var olan sosyal bağları sıkı bir şekilde pekiştirmek, devam ettirmek ve geliştirmek olmalıdır. Üniversitenin düzenini korumalı ve güvenliğini sağlamalıdır (İra, 2004). İra'ya göre (2004: 4), “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.”

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.

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 çalışmalar aşağıda yer almaktadır:

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. Sonuç olarak Osmangazi Üniversitesinde güçlü bir örgüt kültürü oluşmamış ancak kültürün zayıf da olmadığı tespit edilmiştir. Yeni kurulan üniversitelerde bunun mümkün olmayacağı normal görülmüştür.

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. 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.

Kurt'a (2012) ait "Üniversitede Çalışanların Örgüt Kültürü Algıları: Bir Vakıf Üniversitesi Meslek Yüksekokulu Örneği" çalışmasının amacı; 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.

### **3. Kurumsallaşma Kavramı**

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).

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).

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 kültürleştirilmesi ve bu sayede diğer şirketlerden farklı ayırt edilebilen bir kimlik kazanma sürecidir (Karpuzoğlu, 2001: 45).

### **4. Alan Araştırması**

#### **4.1. Araştırmanın Amacı**

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

#### **4.2. Araştırmanın Yöntemi**

Araştırma bir üniversitenin akademik ve idari personeli üzerinde görüşme yöntemiyle ve İnternet üzerinden anket formunun doldurulması sağlanarak

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. Ölçeğin bütün bileşenleri bir bütün olarak öncelikle 30 kişi üzerinde uygulanmış geçerlilik, güvenirlikleri test edilmiştir. Oluşturulan hipotezler özellikle korelasyon analizi ile test edilmiştir. Aynı zamanda nitel araştırma soruları da ayrıca nitel analiz yöntemiyle değerlendirilmiştir.

### 4.3. 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.

### 4.4. Araştırmanın Kısıtları

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



Şekil 1. Araştırma Modeli

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

### Hipotezler

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

**H2:** Algılanan kurumsallaşma düzeyi ile güç mesafesi arasında 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.

## **4.5. Bulgular**

### **4.5.1. Demografik Özelliklere İlişkin 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 1.1.** 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
<b>Toplam</b>	<b>202</b>	<b>100,5</b>

Örnekleme oluşturan katılımcıların yaş grupları anket formunda açık uçlu sorulmuş ve araştırmacı tarafından gruplandırma yapılmıştır.

**Tablo 1.1.** Cinsiyete göre Dağılımı

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

Tablo 1.2'ye göre örneklem 76 (%37,6) kadın ve 126 (%62,4) erkekten oluşmaktadır. Katılımcı sayısı, 202 kişidir. Ankete katılanların çoğunluğu erkektir.

**Tablo 1.2.** 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
<b>Toplam</b>	<b>202</b>	<b>100</b>

Tablo 1.3'te görüldüğü gibi; Eğitim seviyesinden anlaşılacağı gibi lisansüstü mezun sayısının fazla olması eğitim kurumunun üniversite olmasının katkısı büyüktür. Akademisyenlerin ankete katılımının daha fazla olduğu kanıtlanmıştır.

**Tablo 1.4.** 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
<b>Toplam</b>	<b>202</b>	<b>100</b>



Tablo 1.4'e göre katılımcıların büyük bir çoğunluğu genç nüfustan oluşmaktadır. Genç nüfus üniversitenin örgüt kültürü ve kurumsallaşma ilişkisinin oluşumunun başında evresini henüz tamamlamadığı buradan da saptanmıştır.

#### 4.5.2. Faktör Analizi

Tablo 1.5. Değişkenlere ilişkin Faktör Analizi Sonuçları

<b>Örgüt Kültürü Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları</b>		
<b>Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Değeri = 0,900</b>		
<b>Barlett Testi</b>		<b>Ki-kare değeri = 1427,029</b>
<b>Serbestlik Derecesi = 66</b>		
<b>Anlamlılık Değeri = 0,000</b>		
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
<b>Güç Mesafesi Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları</b>		
<b>Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Değeri = 0,746</b>		
<b>Barlett Testi</b>		<b>Ki-kare değeri = 188,349</b>
<b>Serbestlik Derecesi = 10</b>		
<b>Anlamlılık Değeri = 0,000</b>		
	Faktör	Ortalama
2 Bu üniversitenin statü sembolleri çok belirgindir.	,799	3,41
6 Bu üniversitenin statü farklılıkları ücretlere yansımaktadır.	,748	3,52
5 Bu üniversitede merkezîyetçi bir yapı vardır.	,656	3,38
4 Bu üniversitede üstlere bağlılık davranışı baskındır.	,626	3,23
7 Bu üniversitede statü farklılıkları çok belirgindir.	,596	3,50
3		
<b>Belirsizlikten Kaçınma Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları</b>		
<b>Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Değeri = ,755</b>		
<b>Barlett Testi</b>		<b>Ki-kare değeri = 490,599</b>
<b>Serbestlik Derecesi = 15</b>		
<b>Anlamlılık Değeri = 0,000</b>		
	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
<b>Bireycilik/Toplumculuk Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları</b>		
<b>Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Değeri = ,835</b>		
<b>Barlett Testi</b>		<b>Ki-kare değeri = 388,192</b>
<b>Serbestlik Derecesi = 15</b>		
<b>Anlamlılık Değeri = 0,00</b>		
	Faktör	Ortalama
36 Bu üniversitenin kültürü uyumluluğu teşvik eder.	,850	2,85
38 Bu üniversitede kuruma bağlılık baskındır.	,782	2,81

39	Bu üniversitede bireyselden çok örgütsel performans önceliklidir.	,778	2,77
34	Bu üniversitede toplumsal çıkarlar önceliklidir.	,718	3,05
37	Bu üniversitede grup merkezli davranış önceliklidir.	,684	3,08

**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**

		<b>Faktör</b>	<b>Ortalama</b>
42	Bu üniversitede yatırımlarda verimli kaynak kullanımı esastır.	,876	2,94
43	Bu üniversitede orta ve uzun dönemdeki sonuçlara odaklanılır.	,851	2,85
41	Bu üniversitede var olan kaynakların en uzun süre kullanılması anlayışı vardır.	,850	3,02
40	Bu üniversitede geleneklere uyum önceliklidir.	,759	2,96

**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**

		<b>Faktör</b>	<b>Ortalama</b>
49	Bu üniversitede yapılan faaliyetlerle ilgili standartlar belirlenmiştir.	,811	2,92
52	Bu üniversitede hesap verebilirlik ilkesine tam uyulur.	,785	2,91
50	Bu üniversitede yapılan her faaliyetle ilgili standartlar belirlenmiştir.	,782	2,92
51	Bu üniversitede personel alımlarında liyakat önceliklidir.	,772	2,68
45	Çalışanlar sürekli değişse de bu üniversitedeki faaliyetler içerik ve şekil olarak değişmez.	,763	2,82
53	Bu üniversitede şeffaflık ilkesine tam olarak uyulur.	,728	2,89
47	Bu üniversitede, çalışanların kişiliğine bağlı olmayan yapı ve süreçler oluşturmuştur.	,716	2,80
48	Bu üniversitede işe yeni alınan bireyler faaliyetlerin nasıl yapıldığını örgütün kendisine özgü oluşturduğu sistemi içerisinde öğrenebilir.	,706	3,12
46	Bu üniversitede faaliyetleri ile ilgili olarak kendi yöntemlerini üretmiştir.	,700	2,87
44	Bu üniversitede faaliyetler çalışanların kişiliğine bağlı değildir.	,649	2,82

Tablo 1.5'te 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.

#### **4.5.3. Normallik Testi**

Değişkenlere ilişkin verilerin normal dağılıp dağılmadığını belirlemek üzere ilgili test yapılmıştır. Verilerin normal dağıldığı belirlenmiştir. Bu çerçevede parametrik istatistiksel analiz yöntemleri uygulanmıştır.

#### **4.5.4. Hipotez Testleri**

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 1.6.** Temel Değişkenlere İlişkin Korelasyon Analizi 1

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

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

Yukarıda tablo 1.6'da 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 1.7.** Temel Değişkenlere İlişkin 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 1.7’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 1.8.** 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 1.9.** 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<sub>0</sub>: Algılanan kurumsallaşma düzeyi bakımından iki grubun (kadınların ve erkeklerin) ortalamaları arasında bir fark yoktur.

H<sub>1</sub>: 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<sub>0</sub> hipotezi kabul edilir, H<sub>1</sub> 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.

#### 4.5.5. İçerik Analizi

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 sorulardan bazılarında aşağıda yer verilmiştir:

**Tablo 1.10.** Soru 6: Size göre çalıştığımız üniversitenin örgüt kültürünün en belirgin özelliği nedir?

İlgili Konu	Söylemler	%
Diğer	Kampüs alan yaşam eksikliği (1), sosyal nitelik taşır (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

<b>Örgüt kültürü</b>	Bir örgüt kültür olduğunu düşünmüyorum, oturmuş bir örgüt kültürü göremiyorum, örgüt kültürü yoktur, Örgüt kültürü olduğuna inanmıyorum, yeni üniversite örgüt kültürü oluşmamış (7), örgüt kültürü yoktur (10)	8,4
<b>Dayanışma-yardımlaşma-işbirliği Olmama</b>	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
<b>Kurumsallaşma</b>	Yetenekli insan olmaması, anayasasının olmaması, aidiyet duygusu olmaması, kültürün olmaması (12)	5,9
<b>Belirgin özellik</b>	Kurumsal yapı (2), kurumsallaşamama (2), kurumsallaşma tam oluşmaması (2)	2,9
<b>Etkinlik</b>	Örgüt kültürü belirgin özellik değil (1), en belirgin özelliği olduğunu düşünmüyorum (2), hiçbir belirgin özelliği yok (1), belirgin bir özellik içermiyor (1)	2,4
<b>Samimiyet</b>	Toplumsal olaylara duyarlı sempozyumlar, konferanslar, şenlikler-etkinlikler (2), anma programları ve düzenli etkinlikler (2), geleneksel törenler-etkinlikler (1)	2,4
<b>Güvenlik Örgütlenme-örgütsel yapı Bilmiyorum Az</b>	Zaman zaman profesyonelliği olumsuz etkileyen samimiyet (1), Samimiyet (2), Çalışanların samimi olması (2)	2,4
<b>Bilim-bilgi</b>	Disiplin ve güvenlik (2), güvenlik (2)	1,9
<b>Tematik Değişim Çatışma Uyum</b>	Örgütlenme yoktur (2), örgütsel yapı (1), örgütsel yapı da olmama (1)	1,9
<b>Bütün</b>	Bilmiyorum (3)	1,4
<b>Hiyerarşi Kimlik Değerler Akademik</b>	Yok denecek kadar az (2), yeterli olmayacak kadar az (1)	1,4
<b>Vizyon-misyon</b>	Akla ve bilime yönelik faaliyetler (1), bilgiye değer verme, bilgi üretme (2)	1,4
<b>Siyasi Gelişme Zayıf</b>	Belli bölümlerde ihtisahlaşmanın sağlanmış olması ve tematik alanlarda sağlanan bilimsel başarılar (1), müstakil birimlerin tematik alanda yeni yeni oturması (2)	1,4
	Değişim olmaması, Değişime olan direnç (3)	1,4
	Çatışma (3)	1,4
	Uyum içinde çalışma (1), uyum sağlayabilir değişebilir nitelik taşıma (2)	1,4
	Çalıştığımız üniversitede bütünleştirici bir örgüt kültürüne sahip değildir, bütünlük (2)	0,9
	Kurumlar arası hiyerarşi ve düzenlemeler (2)	0,9
	Kendine özgü kimliğinin olması (1), kimliklenme (1)	0,9
	Kendine özgü değerler içermesi (2)	0,9
	Akademik personellerin donanımlı olması, akademik personelin haklı olması (2)	0,9
	Misyonu ve vizyonu eğitim odaklı olmak (2)	0,9
	Politik, siyasi ve eylemci (1), siyasi görüş (1)	0,9
	Gelişme çalışmaları (1), gelişmekte olan bir kültür (1)	%0,9
	Örgüt kültürü maalesef zayıf (1), maalesef zayıf" (2)	0,9

Yukarıda tablo 1.10’da görüldüğü gibi “Size göre çalıştığınız üniversitenin örgüt kültürünün en belirgin özelliği nedir?” sorusuna verilen cevaplar belli başlıklar altında toplanmıştır. Yüzde oranı en yüksek 25 (%12,3) kez farklı ifadeler kullanmışlardır. Kampüs alan yaşam eksikliği, sosyal nitelik taşıır, 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 yüzde oranı en düşük 2 (% 0,9) kez ‘kimlik’, ‘değerler’, ‘akademik’, ‘misyon-vizyon’, ‘siyasi’, ‘gelişme’, ‘zayıf’ ifadelerini kullanmışlardır.

**Tablo 1.11.** Soru 10: Çalıştığınız üniversitesinin ulaşılan kurumsallaşma göstergeleri nelerdir?

İlgili Konu	Söylemler	%
<b>Kurumsal</b>	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
<b>Diğer</b>	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
<b>Üniversite</b>	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
<b>Fiziksel</b>	Fiziksel alan yetersizliği, fiziksel olanaklar (2), sosyal ve fiziki çevre, fiziki alan (2), fiziki yapının yetersizliği (2)	2,9
<b>Akademik-idari</b>	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
<b>Örgüt kültürü</b>	Örgüt kültürü yok (2), örgüt kültüründe zayıflıklar var (2)	1,9
<b>Güven</b>	Güvensizlik (2), güven, güvensizlik cezalandırma (2)	1,9
<b>Adalet</b>	Adalet (2), adaletsizliklerin olması (1)	1,4
<b>Dürüstlük</b>	Dürüst çalışma (1), dürüstlük (2)	1,4
<b>Sürekli tekrar</b>	Kendini sürekli tekrar etmesi, sürekli tekrar (2)	0,9
<b>İş bölümü</b>	İş bölümünün belli olmaması, iş bölümü yapılmaması (2)	0,9
<b>Ast-üst</b>	Birimler arası uyum sorunu ast-üst kopukluğu, ast-üst hiyerarşisindeki durumlar (2)	0,9
<b>Durağan</b>	Durağan bir yapıya sahiptir (1), Durağan (1)	0,9
<b>Bağlılık</b>	Bağlılık (2)	0,9

Tablo 1.11’de ankette üniversite çalışanlarına sorulan “Çalıştığınız üniversitenin ulaşılan kurumsallaşma göstergeleri nelerdir?” Bu cevaplardan yüzde oranı en yüksek ‘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. “Çalıştığınız üniversitenin ulaşılan kurumsallaşma göstergeleri nelerdir?” sorusuna en düşük yüzde oranı ‘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.

## 5. Sonuç ve Öneriler

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 kütlelerini oluşturmaktadır.

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

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.
- Örgüt içi ödüllendirmelerde kurumsallaşma politikası kapsamında davranışlar sergileyen, bu politikaların 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.

### Kaynakça

Açıkgöz, 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.

Burke, R. (2006). "Why Leaders Fail: Exploring the Darkside", *International Journal of Manpower*, 27(1), ss. 91-100.

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

Bozbayındır, F. (2014). *Türkiye’de Yeni Kurulan Kamu Üniversitelerindeki Kurumsallaşmanın İncelenmesi, Doktora Tezi*, Gaziantep Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep.

Eren, E. (2002). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. Beta Yayınevi, İstanbul.

Fidan, M. (2011). *Yeni Kurulan Üniversitelerde Çalışanların Örgüt Kültürü Algısı: Bilecik Üniversitesi Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Bilecik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bilecik.

Güven, A. S. (1996). *Üniversitelerde Örgüt Kültürü- Osmangazi Üniversitesinde Örgüt Kültürü Araştırması*, Yüksek Lisans Tezi, Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Goffee, R.,Gareth,J. 2003. *Kurum Kültürü*, (Çev. K. Katmandu), Mediat Yayınları, İstanbul.

Hicks, H. G. (1979). *Örgütlerin Yönetimi*, (Çev. O. Tekok, A. Bintuğ ve B. Bumin), Turhan Kitapevi,Ankara

Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*, Sage Publishing, London.

Hofstede, G. (2001). *Cultures Consequences*, Second ed., Thousand Oaks, CA., Sage Publications, p.11.

İra, N. “*Örgütsel Kültür (Dokuz Eylül Üniversitesi Örneği)*”, XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, 6-9 Temmuz 2004 İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Malatya.

Karpuzoğlu, E. (2001). *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, Hayat Yayınevi, İstanbul.

Katz, D., Kahn, R. (1977). *Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi*, (Çev. H. Can ve Y. Bayar), Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Ankara.

Kendirli, S. Ve Şanöz, F. (2006). *Küreselleşme çerçevesinde kurumsal yönetim*, 5.Orta Anadolu İşletmecilik Kongre Kitabı, Tokat.

Keskin, Z. (2015). *Örgüt Kültürü Ve Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişki: Öğretim Üyelerine Yönelik Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

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.

Özder, F. (2021). “*Çalışanların Algılarına Göre Örgüt Kültürü ve Kurumsallaşma İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*” Yüksek Lisans Tezi, Giresun Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Giresun.

Seyfi, T. Ve Çelik, S. “*Küreselleşme-Kültür İlişkisinin Eğitim Örgütlerini Etkileme Biçimleri: Kayseri Örneği*”, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2009, s.289.

Şimşek, M. Ş., Çelik, A., ve Akgemci, T. (2016). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Eğitim Kitabevi, Konya.