

BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ÖĞRENİMİ VEREN YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARINDA ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Zafer ÇİMEN *
Güner EKENCİ *

ÖZET

Bu araştırmanın amacı Türkiye'de beden eğitimi ve spor öğrenimi veren yükseköğretim kurumlarında görev yapan akademik personelin çalıştıkları kurumlardaki örgüt kültürüne ilişkin algılarını, örgüt kültürünün değerleri aracılığı ile tespit ederek, bu kurumlardaki örgüt kültürünün önemi hakkında bir karara varmak ve birtakım önerilerde bulunmaktır.

Araştırmanın evrenini Türkiye genelinde beden eğitimi ve spor öğrenimi veren yükseköğretim kurumlarında çalışan akademik personel, örneklemini ise, bu kurumlar arasında tesadüfi yolla seçilen 14 yükseköğretim kurumunda görev yapan akademik personel (354 kişi) oluşturmuştur. Örnekleme oluşturan gruba 2 bölüm ve 33 maddeden oluşan anket uygulanmış, toplam 255 (%72.03) anket geri dönmüş ve 242 (%68.36) tanesi değerlendirmeye alınmıştır.

Araştırmada kullanılan anketlerin analizi SPSS 9.0 paket istatistik programıyla; kişisel bilgilerin tespitinde frekans (f) ve yüzde (%), örgütsel değerlere ilişkin algılar ortalama ve standart sapma, gruplar arası farklılıklar tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve varsa oluşan farklılıkların hangi gruplar arasında olduğu scheffe testi ile belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırma sonunda, beden eğitimi ve spor öğrenimi veren yükseköğretim kurumlarında görev yapan akademik personelin; örgütsel değerleri genelde orta derecede önemli algılamasıyla, bu kurumlarda güçlü kültürün olmadığı, yenilikle ilgili değeri "çok önemli" kabul ettikleri, daha uzun süreyle eğitim veren kurumlarda (≤ 11) ve aynı kurumda daha uzun süreyle çalışanlar (≤ 11) ve statüye göre öğretim üyeleri grubu lehine bazı anlamlı farklılıklar gösterdikleri sonuçlarına ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgüt Kültürü, Beden Eğitimi, Spor, Yükseköğretim.

* Gazi Üniversitesi, Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu, ANKARA

ORGANIZATIONAL CULTURE IN PHYSICAL EDUCATION AND SPORT DEPARTMENTS

ABSTRACT

The purpose of this study was to determine the organizational culture of physical education and sport departments in Turkey. To reach this purpose and make some advices, academic personnels which work in physical education and sport departments, decisions about their institutions organizational culture was taken by using cultural values.

This study was consisted of all physical education and sport departments and their academic personnels in Turkey (total 49 institutions). 14 out of 49 institutions and their academic personnels were selected as a sample by using random selection method. Total 354 academic personnels were participated in this study. A questionnaire which was 2 sections and 33 sentences was applied to all participators. 255 of them (72.033 %) answered the questionnaire and 242 out of 255 (68.361%) were evaluated.

SPSS 9.0 pocket computer program was used for statistical analysis by following these steps: for determining the personality informations frequency (f) and percentage (%), importance of cultural values mean and standart deviation, significant difference between variables one way variance analysis (ANOVA) and variable which was created the difference if there was a significant difference Scheffe Tests were used.

As a result of this study: academic personnels accepted the cultural values not much important, so that these institutions don't have strong organizational culture, academic personnels accepted that innovation is a too important value, physical education and sport departments which have a meaningful history (≤ 11 years) indicated that some positive difference than other institutions (≥ 5 years and 6-10 years), academic personnels which work in same institution for a long time (≤ 11 years) were indicated positive significant difference than more less time worker (≥ 5 years and 6-10 years), academic personnels which have higher status were indicated that positive significant difference about accepting the cultural values than the lower status ones.

Key Words: Organizational Culture, Physical Education, Sport, Higher Education.

GİRİŞ

Örgüt teorileri alanına antropoloji orijinli olarak girdiği varsayılan kültür kavramı yönetim alanında "örgüt kültürü" adıyla 1980'li yılların başından itibaren yaygın kullanım alanına sahip olamaya, geleneksel bürokratik yönetimin olumsuzluklarını gidermeye, verimlilik ve etkinliği artırmaya yönelik bir model olarak kabul görmeye başlamıştır⁽²⁵⁾.

Yönetim ve örgütlerle ilgili araştırmalarda kısa süre içinde ilgi odağı haline gelen örgüt kültürü "paylaşılmış değer, norm, anlam, inanç ve ideolojiler ve örgüt içinde kültürel mekanizmayı destekleyen sembol, tören, efsane ve seremonilerle dil, mimari gibi öğeler"⁽⁴⁾, "temel varsayımlar"⁽²⁸⁾, "bir örgüt içinde çalışanların nasıl davranacaklarını gösteren anlamlar sistemi"⁽²²⁾ gibi değişik şekillerde tanımlanırken, örgüt kültürünü oluşturan öğeler "değer, inanç ve normlar gibi temel kültürel öğelerle, tören, seremoni, dil vb. taşıyıcı öğeler"⁽³³⁾ olarak ele alınmaktadır.

Örgüt kültürü ile ilgili yapılan araştırmaların, örgütlerin kültürel özellikleriyle bazı yönetsel süreç ve uygulamalar arasındaki ilişkileri göstermesi örgüt kültürüne bazı işlevlerin yüklenmesine neden olmuştur⁽³¹⁾.

Örneğin, örgütsel kültür;" merkezden uzaklaşan kontrol ve koordinasyon mekanizması"⁽²³⁾,

“yüksek performans ve hizmet kalitesinin güvencesi”^(10,20), “örgütsel verimlilik ve etkinlik anahtarı”⁽³⁾, “örgütsel kimlik ve imajının yaratıcısı”⁽¹⁸⁾, “örgütsel problemlerin çözümlenmiş yöntemi, karar almayı ve psikolojik sözleşmeyi”⁽³²⁾, “örgütsel davranışı etkileme”^(1,12), “örgütsel stratejileri geliştirme”⁽²⁷⁾, “örgütsel bağlılık ve kaynaşma”⁽²³⁾ aracıdır.

Bu işlevleriyle “örgütsel aktivitelerde varlığını daima hissettiren ve örgüte yön göstererek örgütsel hareketi sağlayan somut bir unsur ve örgütleri beton yığını binalar, bazı istatistiksel bilgiler ve analizlerin bütünü olarak değerlendiren fikirlerin ötesine taşıyarak, onları ayakta tutan ve kişilik kazandıran bir olgu olarak karşımıza çıkan⁽²⁾ örgüt kültürü, tüm örgütleri olduğu gibi eğitim örgütlerini de etkilemekte; üstelik eğitimin, insanın belli bir düzen içinde istedik amaçlara doğru sürekli değişim ve gelişimin sağlanmaya çalışıldığı emek-yoğun bir süreç⁽³⁴⁾ olmasının yanında, tüm yaşamı içine alması nedeniyle önemi bir kat daha artmaktadır. Çünkü, eğitim sürecinin sistemli biçimde gerçekleştirildiği kurumların temel işlevinden birisi; toplumda yer alan mevcut kültürü aktarmak, yaşatmak ve yeniden biçimlendirmek, diğeri ise; bireyin var olan özelliklerini dikkate alarak yaratıcı gücünü geliştirirken⁽⁵⁾, iletişim, işbirliği, öğrenme, araştırma, sağlıklı yaşama ve üretim yeterliliği kazandırmaktır⁽³⁴⁾.

Bu durumda, insan hayatının şekillenmesinde önemli işlevleri yerine getiren eğitim kurumlarını kendi halinde eğitim-öğretim vermeye çalışan örgütler olarak görmek mümkün değildir. Bu nedenle, eğitim örgütlerinin gerekli nitelikte eğitimi etkili şekilde verebilmelerinin ön şartlarından birisi, uygun bir örgüt kültürü oluşturmaları ve bu kültürün anlaşılmasıdır⁽²¹⁾.

Zaten, eğitim kurumlarında örgüt kültürü kavramının kullanılmasının nedenleri arasında; eğitim kurumlarının önemli fonksiyonlarından biri olan toplumun devamlılığını sağlayacak kültür ve bu kültürel değerlerin aktarılması ve biçimlendirilmesini sağlaması⁽²⁴⁾; eğitim kurumlarının hammaddesinin ve işlenmiş maddesinin insan olması⁽⁶⁾; eğitim örgütlerinin informal yanlarının, formal yanlarından daha ağır basması⁽⁷⁾; okullar gibi gevşek/esnek yapıları örgütlerin* anlaşılması ve çözümlenmesinde oldukça elverişli bir yaklaşım biçimi olarak görülmesi⁽³¹⁾ gibi nedenler sayılabilir. Bütün bunlar eğitim kurumlarında kültürel yaklaşımın önem ve gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır.

Bu noktadan hareketle, eğitim süreci öğretim elemanı-öğrenci etkileşimine dayanan, ülke kalkınması için gereken mesleklerin en iyi şekilde yürütülmesini sağlayacak yapıcı ve yaratıcı insan gücünün yetiştirilmesine yönelik eğitim ve öğretim hizmeti veren yükseköğretim kurumlarının⁽³⁴⁾ bir üyesi olan, eğitim faaliyetlerine başlamaları Cumhuriyet’in ilk yıllarına kadar uzanan ve günümüzde beden eğitimi ve spor bölümü veya yüksekokulları olarak adlandırılan yükseköğretim kurumlarının nasıl bir örgüt kültürüne sahip oldukları önemli bir araştırma alanı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle eldeki çalışmanın amacı; Türkiye’deki beden eğitimi ve spor bölümü ve/veya yüksekokullarında bazı örgütsel değerlerin benimsenme sıklığının tespiti yoluyla, bu kurumların ne derece güçlü bir örgütsel kültürle faaliyet gösterdiklerini belirlemektir.

* Bu kavram ile iş görenlerin bağımsız olarak eylemde buldukları örgütler kastedilmektedir.

MATERYAL VE YÖNTEM

Beden eğitimi ve spor öğrenimi veren yükseköğretim kurumlarındaki örgüt kültürünün ne derece güçlü olduğunu, örgüt kültürünün değerleriyle açıklanmaya çalışıldığı araştırma tarama modelinde gerçekleştirilmiştir.

Veri Toplama Aracı: Kültür konusunda yapılacak bir çalışmada yabancı kültürel ortamlarda geliştirilen kuram-model ya da önerme-hipotezlerin, başka bir kültürel ortamda uygulandığında aynı sonuçlara ulaşılamayacağı⁽¹¹⁾ noktasından hareketle bir veri toplama aracının geliştirilmesi gerekli olmuştur. Eldeki çalışmada ağırlıklı olarak örgüt kültürünün test edilebilir ve doğruluğu kanıtlanabilir bir ögesi olan değerler⁽²⁹⁾ üzerinde durularak, nicel yöntemlerden olan ve örgüt kültürü çalışmalarında sıklıkla kullanılan likert tipi anketin kullanılması benimsenmiştir.

Araştırmada kullanılacak anketin hazırlanmasından önce, konuyla ilgili veri toplama araçları incelenerek, örgütsel değerlere ait 85 cümle hazırlanmıştır. Bu cümlelerde içerik, anlam ve ifade yönünden uzman görüşleri doğrultusunda bazı değişiklikler yapılmış ve kişisel bilgilerle çeşitli değerleri kapsayan toplam 63 maddelik bir anket hazırlanmıştır.

Veri Toplama Aracının Güvenirlik ve Geçerlilik Çalışması: Hazırlanan veri toplama aracının yapılacak araştırma için uygun olup olmadığını görmek üzere güvenirlilik ve geçerlilik (reliability and validity) sınaması yapılmıştır. Bunun için son şekli verilen ve aynı içeriğe sahip anket 15 gün arayla (test ve re-test) içinde 6 üniversitenin çeşitli yükseköğretim ve bölümlerinden değişik unvanlardaki 392 akademik personele uygulanmıştır.

Güvenirlilik çalışması için faktör analizi (Temel Bileşenler Çözümlemesi, Principal Component Analysis) yapılmış ve anketin öz değeri 1'den yüksek olan 6 faktörle ifade edildiği tespit edilmiş, daha sonra test ve re-testler arasındaki korelasyon katsayısına (r) ve iç tutarlılık (internal consistency) katsayısına bakılmıştır. Korelasyon katsayıları ve faktörler arası iç tutarlılığın yüksek olması veri toplama aracının güvenilir ölçme yaptığını göstermiştir.

Güvenirliliğin tespitinden sonra geçerlilik sınaması faktör döndürmesi (factor rotation) "Varimax With Kaiser Normalization Method" ile yapılmıştır. Rotasyon işlemi sonunda ağırlık değeri .40'ın altında kalan cümleler ve 6. faktör grubunda olan toplam 30 cümle anketten çıkarılarak 33 maddeden ibaret bir anket oluşmuştur.

Araştırmanın Evreni: Araştırmanın evrenini Türkiye genelinde çeşitli üniversitelerin bünyesinde beden eğitimi ve spor alanında yüksek öğrenim veren toplam 49 eğitim kurumunda akademik personel olarak görev yapan Okutman, Araştırma Görevlisi, Uzman, Öğretim Görevlisi, Yardımcı Doçent, Doçent ve Profesörler oluşturmaktadır.

Araştırmanın Örnekleme: Araştırmanın örneklem seçiminde “oransız küme örnekleme” yöntemi kullanılarak, ÖSYM 2000-1 öğretim yılı tercih kılavuzunda yer alan 49 beden eğitimi ve spor öğrenimi veren kurumlardan evreni temsil edeceği düşünülen 14’ü tesadüfi olarak seçilmiş ve bu kurumlardaki tüm akademik personel (354 kişi) araştırmanın örnekleme olarak kabul edilerek tamamına anket formunun dağıtılması sağlanmıştır. Bu anketlerden 255 (%72.033) adedi geri dönmüş ve 242 tanesi (%68.361) değerlendirilmiştir.

Verilerin Analizi: Anketlerden elde edilen ham veriler bilgisayar ortamında SPSS 9.0 paket istatistik programı ile her seçeneğe belirli bir puan verilerek kodlanmış, ortalama puan 5 üzerinden 2.50’nin altında kalan değerler önemsiz, 2.51 ile 3.49 arasında olanlar orta derecede önemli ve 3.50 ile 5.00 arasında olanlar ise çok önemli kabul edilmiştir. Araştırmada kişisel bilgiler “yüzdeler” (%) ifadeler olarak, kurum hizmet yılı, statü ve kurum tipleri açısından kurumun örgütsel değerlerine ilişkin algılarda farklılık olup olmadığı tek yönlü varyans analizi, varsa bulunan farklılıkların hangi değişkenden kaynaklandığı ise scheffe testi ile belirlenmiştir.

BULGULAR

1. Kişisel Özellikler

Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının, %82.2’si (199 kişi) erkek, %17.8’i (43 kişi) bayan, 71’i (%29.3) araştırma görevlisi, 67’si (%27.7) öğretim görevlisi, 58’i (%24.0) öğretim üyesi ve 46’sının (%24.0) uzman-okutman olduğu belirlenmiştir.

1. Kurum Tipi Değişkenine Göre Ortalama, Varyans Analizi ve Scheffe Testi Sonuçları

Tablo1: Değerlerinin Kurum Tipine Göre Aritmetik Ortalamaları

Değerler	Okul Tipi	N	X	Std. S.
Öğrenciye Odaklanma	≤11	138	16.695	4.697
	6-10	48	16.687	5.186
	≥5	56	16.107	4.948
Örgütsel Uygulamalar	≤11	138	36.405	8.283
	6-10	48	35.000	8.646
	≥5	56	33.303	9.650
Bağılılık	≤11	138	20.621	4.346
	6-10	48	20.229	3.985
	≥5	56	18.875	4.336
İşbirliği	≤11	138	12.173	3.410
	6-10	48	12.416	3.717
	≥5	56	11.607	3.798
Yenilik	≤11	138	7.050	1.801
	6-10	48	7.187	1.898
	≥5	56	7.035	1.916

Tablo 1 incelendiğinde ≤ 11 yıldır eğitim öğretime devam eden kurumlarda çalışanlar öğrenciye odaklanma, örgütsel uygulamalar ve bağlılık değerlerinde en yüksek ortalamaya sahipken, ≥ 5 yıl kurum tipi tüm değerlerde en düşük ortalamaya sahiptir. Bunun yanında yenilikle ilgili değer tüm kurum tiplerinde çok, ≥ 5 yıl kurum tipinde orta derecede önemli kabul edilmiştir.

Tablo 2: Değerlerinin Kurum Tipine Göre Farklılığı İçin Tek Yönlü Varyans Analizi

Değerler	Varyans Kaynakları	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
Öğrenciye Odaklanma	Gruplar Arası	14.803	2	7.402	.314	.731
	Gruplar İçi	5628.887	239	23.552		
	Toplam	5643.690	241			
Örgütsel Uygulamalar	Gruplar Arası	393.385	2	196.69	2.606	.076
	Gruplar İçi	18037.115	239	75.47		
	Toplam	18430.500	241			
Bağlılık	Gruplar Arası	130.136	2	65.06	3.560	.030*
	Gruplar İçi	4368.575	239	18.28		
	Toplam	4498.711	241			
İşbirliği	Gruplar Arası	19.150	2	9.575	.754	.472
	Gruplar İçi	3036.850	239	12.702		
	Toplam	3056.000	241			
Yenilik	Gruplar Arası	.775	2	.388	.114	.893
	Gruplar İçi	815.886	239	3.412		
	Toplam	816.661	241			

Tablo 2'deki varyans analizi sonunda bağlılıkla ilgili değeri algılamada anlamlı farklılığın olduğu belirlenmiştir. $p > .05$ düzeyinde yapılan scheffe testi sonunda (tablo 3), bu farklılığın daha uzun süreyle eğitim öğretim yapan kurumlarda çalışan akademik personel lehine olduğu belirlenmiştir.

Tablo 3: Bağlılıkla İlgili Değerlerin Kurum Tipi Açısından Farklılığı İçin Scheffe Testi

	Kurum Tipi		Ortalamadan Sapma (I-J)	Std. Hata	P
	(I)	(J)			
Bağlılık	11+	6-10	.45	.72	.82
		≥ 5	1.81*	.68	.03*
	6-1	11+	-.45	.72	.82
		≥ 5	1.35	.84	.27
	≥ 5	11+	-1.81*	.68	.03*
		6-10	-1.35	.84	.27

2. Aynı Kurumda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Ortalama, Varyans Analizi ve Scheffe Testi Sonuçları

Tablo 4: Değerlerinin Aynı Kurumda Çalışma Süresine Göre Aritmetik Ortalamaları

Değerler	Cinsiyet	N	X	Std. S.
Öğrenciye Odaklanma	≤11	55	16.963	4.634
	6-10	56	15.875	4.767
	≥5	131	16.679	4.958
Örgütsel Uygulamalar	≤11	55	38.000	8.850
	6-10	56	35.426	7.974
	≥5	131	34.313	8.847
Bağlılık	≤11	55	21.600	4.704
	6-10	56	19.714	4.334
	≥5	131	19.771	4.043
İşbirliği	≤11	55	12.509	3.338
	6-10	56	11.678	3.309
	≥5	131	12.091	3.754
Yenilik	≤11	55	7.381	1.592
	6-10	56	6.714	1.951
	≥5	131	7.099	1.876

Tablo 4 incelendiğinde akademik personelin aynı kurumda çalışma sürelerine göre gruplar arası ortalamada en yüksek ortalamaya tüm değerlerde ≤11 yıl grubunun ve yine ≤11 yıl grubunda bağlılık ve yeniliğin “çok önemli”, yeniliğin 6-10 yıl grubunda “orta derecede” önemli kabul edildiği belirlenmiştir.

Tablo 5: Değerlerinin Aynı Kurumda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılığı İçin Tek Yönlü Varyans Analizi

Değerler	Varyans Kaynakları	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Öğrenciye Odaklanma	Gruplar Arası	37.103	2	18.552	.791	.455
	Gruplar İçi	5606.587	239	23.459		
	Toplam	5643.690	241			
Örgütsel Uygulamalar	Gruplar Arası	526.618	2	263.309	3.515	.031*
	Gruplar İçi	17903.885	239	74.912		
	Toplam	18430.502	241			
Bağlılık	Gruplar Arası	144.952	2	72.476	3.979	.020*
	Gruplar İçi	4353.758	239	18.217		
	Toplam	4498.711	241			
İşbirliği	Gruplar Arası	19.139	2	9.570	.753	.472
	Gruplar İçi	3036.861	239	12.707		
	Toplam	3056.000	241			
Yenilik	Gruplar Arası	12.541	2	6.270	1.864	.157
	Gruplar İçi	804.120	239	3.365		
	Toplam	816.661	241			

Tablo 5'deki varyans analizi sonunda örgütsel uygulamalar ve bağlılıkla ilgili değerlerde anlamlı farklılıkların olduğu belirlenmiştir. $p > .05$ düzeyinde yapılan scheffe testleri sonunda (tablo 6 ve 7), bu farklılıkların örgütsel uygulamalar ve bağlılıkla ilgili değerlerde aynı kurumda çalışan akademik personel arasında daha uzun süreyle aynı kurumda çalışan akademik personel lehine olduğu belirlenmiştir.

Tablo 6: Örgütsel Uygulamalarla İlgili Değerin Aynı Kurumda Çalışma Süresi Açısından Farklılığı İçin Scheffe Testi

	Kurum Çalışma Süresi (I) (J)		Ortalamadan Sapma (I-J)	Std. Hata	P
Örgütsel Uygulamalar	≥5	6-10 ≤11	-1.115 -3.687*	1.381 1.390	.722 .031*
	6-10	≥5 ≤11	1.115 -2.571	1.381 1.643	.722 .296
	≤11	≥5 6-10	3.687* 2.571	1.390 1.643	.031* .296

Tablo 7: Bağlılıkla İlgili Değerin Aynı Kurumda Çalışma Süresine Açısından Farklılığı İçin Scheffe Testi

	Kurum Hizmet Yılı (I) (J)		Ortalamadan Sapma (I-J)	Std. Hata	P
Bağlılık	≥5	6-10 ≤11	5.671E-02 -1.829*	.681 .685	.997 .030*
	6-10	≥5 ≤11	-5.670E-02 -1.885	.681 .810	.997 .069
	≤11	≥5 6-10	1.829* 1.885	.685 .810	.030* .069

3. Statü Değişkenine Göre Ortalama, Varyans Analizi ve Scheffe Testi Sonuçları

Tablo 8: Değerlerinin Statüye Göre Aritmetik Ortalamaları

Değerler	Cinsiyet	N	X	Std. S.
Öğrenciye Odaklanma	Öğr. Üyesi	58	16.793	4.396
	Öğr.Gör.	67	16.880	5.025
	Araş.Gör.	71	16.408	5.010
	Uzm.Okut.	46	16.021	4.928
Örgütsel Uygulamalar	Öğr. Üyesi	58	37.896	8.843
	Öğr.Gör.	67	33.328	9.321
	Araş.Gör.	71	36.338	7.649
	Uzm.Okut.	46	33.869	8.734
Bağlılık	Öğr. Üyesi	58	21.034	4.420
	Öğr.Gör.	67	20.164	4.604
	Araş.Gör.	71	20.450	3.801
	Uzm.Okut.	46	18.673	4.274
İşbirliği	Öğr. Üyesi	58	12.741	3.369
	Öğr.Gör.	67	11.582	3.534
	Araş.Gör.	71	12.535	3.520
	Uzm.Okut.	46	11.326	3.753
Yenilik	Öğr. Üyesi	58	7.334	1.742
	Öğr.Gör.	67	6.895	1.876
	Araş.Gör.	71	7.154	1.879
	Uzm.Okut.	46	6.869	1.857

Tablo 8 incelendiğinde gruplar arası ortalamalarda en yüksek ortalamaya öğretim üyelerinin (öğrenciye odaklanma hariç), en düşük ortalamaların okutman-uzman grubunda olduğu, grup içi ortalamalarda yeniliğin öğretim üyesi ve araştırma görevlilerinde çok önemli diğer gruplarda orta derecede önemli algılandığı belirlenmiştir.

Tablo 9: Değerlerinin Statü Değişkenine Göre Farklılığı İçin Tek Yönlü Varyans Analizi

Değerler	Varyans Kaynakları	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Öğrenciye Odaklanma	Gruplar Arası	24.995	3	8.332	.353	.787
	Gruplar İçi	5618.695	238	23.608		
	Toplam	5643.690	241			
Örgütsel Uygulamalar	Gruplar Arası	819.240	3	273.080	3.690	.013*
	Gruplar İçi	17611.263	238	73.997		
	Toplam	18430.502	241			
Bağlılık	Gruplar Arası	151.900	3	50.633	2.772	.042*
	Gruplar İçi	4346.811	238	18.264		
	Toplam	4498.711	241			
İşbirliği	Gruplar Arası	82.810	3	27.603	2.210	.088
	Gruplar İçi	2973.190	238	12.492		
	Toplam	3056.000	241			
Yenilik	Gruplar Arası	8.776	3	2.925	.862	.462
	Gruplar İçi	807.885	238	3.394		
	Toplam	816.661	241			

Tablo 9'daki varyans analizi sonunda örgütsel uygulamalar ve bağlılıkla ilgili değerlerde anlamlı farklılıklar olduğu belirlenmiştir. $p > .05$ düzeyinde yapılan scheffe testlerinde (tablo 10 ve 11), bu farklılığın örgütsel uygulamalarla ilgili değerde öğretim üyeleriyle öğretim görevlileri arasında öğretim üyeleri lehine olduğu, bağlılıkla ilgili değerlerin algılanmasında anlamlı farklılığın olmadığı belirlenmiştir.

Tablo 10: Örgütsel Uygulamalarla İlgili Değerin Statü Açısından Farklılığı İçin Scheffe Testi

	Statü		Ortalamadan Sapma (I-J)	Std. Hata	P
	(I)	(J)			
Örgütsel Uygulamalar	Okt.Uzm.	Ar.Gör.	-2.468	1.628	.514
		Öğr.Gör.	.541	1.647	.991
		Öğr.Üye	-4.027	1.698	.135
	Ar.Gör.	Okt.Uzm	2.468	1.628	.514
		Öğr.Gör.	3.009	1.465	.242
		Öğr.Üye	-1.558	1.522	.790
	Öğr.Gör.	Okt.Uzm.	-.541	1.647	.991
		Ar.Gör.	-3.009	1.465	.242
		Öğr.Üye	-4.568*	1.542	.035*
	Öğr.Üye	Okt.Uzm.	4.027	1.698	.135
		Ar.Gör.	1558	1.522	.790
		Öğr.Gör.	4.568*	1.542	.031*

Tablo 11: Bağlılıkla İlgili Değerin Statü Açısından Farklılığı İçin Scheffe Testi

	Statü		Ortalamadan Sapma (I-J)	Std. Hata	p
	(I)	(J)			
Bağlılık	Okt.Uzm.	Ar.Gör.	-1.776	.808	.188
		Öğr.Gör.	-1.490	.818	.348
		Öğr.Üye	-2.360	.843	.052
	Ar.Gör.	Okt.Uzm.	1.776468	.808	.188
		Öğr.Gör.	.286	.727	.984
		Öğr.Üye	-.583	.756	.897
	Öğr.Gör.	Okt.Uzm.	1.490	.818	.348
		Ar.Gör.	-.286	.727	.984
		Öğr.Üye	-.870	.766	.732
	Öğr.Üye	Okt.Uzm.	2.360	.843	.052
		Ar.Gör.	.583	.756	.897
		Öğr.Gör.	.870	.766	.723

TARTIŞMA ve SONUÇ

Öğrenciye Odaklanmanın Algılanmasına İlişkin Değerlendirmeler: Yükseköğretim kurumları bilime, akla, insana değer veren, özgüveni yüksek, dürüst, araştırmacı, yaratıcı, gelecek hakkında olumlu düşünen, misyon sahibi⁽³⁴⁾ nitelikli insan ihtiyacının karşılandığı kurumlardır. Ülkenin gelişim ve değişimini sağlayan insanların içinde bulunduğu ve yetiştirildiği yüksek öğretim kurumlarında hizmet üreten diğer örgütlerde olduğu gibi hizmeti verenle hizmetten faydalanan arasındaki etkileşimin yapılan işin esasını oluşturması⁽¹⁴⁾, bu kurumlarda çalışan akademik personelin sadece öğrenciye hazır bilgiyi vermekle yetinmeyen, ülkenin sorunlarını bilimsel yöntemlerle çözümlenebilecek kişiler yetiştirme noktasında, öğrenci istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilecek, diğer bir deyişle öğrenciye odaklı bir yaklaşım sergilemeleri gerekmektedir⁽³⁶⁾.

Zaten örgüt kültürü literatüründe güçlü kültüre sahip örgütlerden bahsedilirken “müşteriye odaklanma” önemli bir değer olarak kabul edilmekte, dolayısıyla eğitim örgütlerinin de güçlü kültüre sahip olabilmeleri için müşteri konumunda olan öğrencilere odaklanmanın önemli bir değer olarak algılanması üzerinde durulmaktadır^(6,15). Ancak, araştırmadan elde edilen bulgulara göre, “öğrenciye odaklanma” ile ilgili değerler tüm değişkenlerde anlamlı farklılık göstermemesi ve “orta derecede” önemli olarak algılanması, beden eğitimi ve spor öğrenimi veren yükseköğretim kurumlarında “öğrenciye odaklanma” açısından güçlü bir kültür oluşmadığını göstermektedir.

Bu durum yükseköğretim kurumlarındaki akademik personel için örgütün öncelikli amaçlarından biri olan nitelikli insan yetiştirme yanı sıra, insanlık adına faydalı araştırmalar yaparak hem kendi akademik gelişimini sağlaması hem de çalıştığı kurumun diğer kurumlara göre ön plana çıkmasının temini açısından akademik araştırmalar yapma ihtiyacından kaynaklanan “ilgi bölünmesi” ile açıklanabilir. Ayrıca, beden eğitimi ve spor alanında çalışan akademik personel yukarıda bahsedilen amaçların gerçekleştirilmesinin yanı sıra, gerek spor yönetiminin her kademesinde aldıkları fahri görevleri, gerekse ülke sporunun yurt içi ve dışında başarıyla temsili adına çeşitli branşlarda yürüttükleri antrenörlük, eğiticilik, hakemlik, hatta elit düzeyde aktif spor yapma gibi, alanlarıyla ilgili değişik faaliyetlerle de ilgilenmeleri, ilgi bölünmesinin daha yoğun bir şekilde yaşanabileceğini göstermektedir.

Kuşkusuz, ilgi bölünmesinin bu denli yoğun şekilde yaşanması önemli bir neden gibi algılansa da, bu kurumlarda çalışan akademik personelin gelecek yıllarda kendi yerlerini alacak ve önemli görevler üstlenecek öğrencilere, sahip oldukları teorik bilgilerinin yanı sıra yukarıda sıralanan ve uygulama alanında yaşadıkları tecrübeleri aktarma hususunda daha dikkatli ve özenli davranmaları gerektiği gözden uzak tutulmamalıdır.

Örgütsel Uygulamaların Algılanmasına İlişkin Değerlendirmeler: Yükseköğretim kurumları ademimerkeziyetçi, demokratik, gücün paylaştığı, bilgiye dayanan otorite, üyelerin

uzmanlığı ve geniş ölçüde özerkliğin hüküm sürdüğü, dolayısıyla hiyerarşik yapıdaki iletişim ve kontrolün pek önemsenmediği bir yer olarak tasvir edilmektedir⁽¹⁷⁾. Bu yapıdaki kurumlarda çalışan akademik personeli özerk ve bağımsız davranan, kararlarında geniş inisiyatif alanına sahip, daha çok öz denetimi öne çıkaran ve kararlara katılımı yüksek düzeyde olan çalışanlar olarak görmek mümkündür⁽¹⁹⁾.

Aslında, güçlü örgüt kültürü dokusuna sahip örgütler yükseköğretim kurumları gibi karar alma, kontrol ve iletişim yapılarının kolaylaştığı örgütler olarak karakterize edilirler⁽⁹⁾. Oysa, araştırma sonunda elde edilen bulgulara bakıldığında örgütsel uygulamalarla ilgili değerler aynı kurumda çalışma süresinin ve statünün artmasıyla pozitif yönde anlamlı bir farklılık göstermesine karşın, tüm değişkenlerde “orta derecede” önemli algılanmasıyla, beden eğitimi ve spor öğrenimi veren yükseköğretim kurumlarında örgütsel uygulamalar açısından güçlü örgüt kültürü oluşumundan bahsedilememektedir.

Mevcut durum hem örgüt kültürünün korunması ve iletilmesinde önemli etkileri olan her yöne ve akıcı iletişimin sağlandığı^(97,38), çalışanların geniş oranda karar alma sürecine katıldığı ve bürokratik kontrolün en az seviyede olduğu başarılı örgüt yapısına⁽¹⁷⁾, hem de yükseköğretim kurumlarında bulunduğu varsayılan özelliklere uygun değildir. Aslında elde edilen bulgularla Güven⁽¹⁶⁾ ve Hergüner’in⁽¹⁹⁾ Türkiye’de yükseköğretim kurumlarında yapılan çalışmalarındaki “akademik personelin daha çok örgütsel uygulamalara katılma, daha fazla demokrasi ve iyi iletişim özemleri”nin bulunduğuna dair bulguların paralellik göstermesi Türkiye’de yükseköğretim kurumlarında da merkezîyetçi yapıdan uzaklaşmadığı kanısını uyandırmaktadır.

Bağlılığın Algılanmasına İlişkin Değerlendirmeler: Yükseköğretim kurumları kendilerine has güçlü imajları, ünü, sağladığı yüksek akademik pozisyon, üyelerine verdiği güvende olma hissi ve gururu ile özel bir yerde bulunmanın yarattığı ayrı bir değer olma duygusu sayesinde çalışanlarına yüksek moral sermaye sağlar⁽¹⁷⁾. Bunun yanında, yükseköğretim kurumları akademik personele kendilerini gerçekleştirme yolunda sağladığı geniş hareket imkanıyla kuruma olan bağlılığı artırabilmektedir.

Bir örgütün kültürü çalışanlarını kaynaştırıcı rolünü yerine getiremiyorsa zayıf, dolayısıyla çalışanların örgüte bağlılıkları az⁽¹³⁾, buna mukabil, örgüt bu rolünü yerine getiriyorsa kültür güçlü ve çalışanlarda örgüte bağlıdır⁽²³⁾. Bu noktadan hareketle yukarıda sayılan özellikleri itibarı ile yükseköğretim kurumlarında örgütsel bağlılığın çok önemli bir değer olarak algılanması beklenirken, araştırmada elde edilen bulgular beden eğitimi ve spor öğrenimi veren yükseköğretim kurumlarında bağlılıkla ilgili değerler akademik personelin statüsünün, aynı kurumda çalışma ve çalıştığı kurumun eğitim-öğretim süresinin artmasıyla pozitif yönde anlamlı farklılığın görülmesine rağmen, “orta derecede” önemli bir değer olarak kabul edildiğini göstermektedir.

Aslında örgüt düzeyinde merkezleşmenin azalması ve otokontrol sisteminin oluşması örgütsel bağlılığın gelişmesine zemin hazırlamaktadır⁽³⁵⁾. Fakat, eldeki çalışmada örgütsel uygulamalarla ilgili değerler “orta derecede önemli” algılanması, bağlılıkla ilgili değerler de aynı ölçüde önemli algılanmasına zemin hazırladığı izlenimini vermektedir. Wasti'nin⁽³⁵⁾ Türkiye’de yaptığı ve sonuçlarının İngiliz ve Hintli çalışanlarla karşılaştırdığı araştırmasında da Türkler’ in diğer iki ülke çalışanlarına göre örgütlerine daha bağlı oldukları, ancak bu durumun kuruma olan bağlılıktan ziyade yeni iş bulamama, başka şehre taşınma, tazminat alamama gibi belirsizlikten kaçma adına gerçekleştiği sonucuna varılmıştır. Bu bağlamda, yükseköğretim kurumlarında çalışan akademik personelin kendilerine olan güvenlerinin getirmiş olduğu belirsizliklerle mücadele gücünü kendilerinde bulmaları veya çalıştıkları kurumda beklentilerinin karşılanmadığı gibi bir düşüncenin ürünü olarak bağlılıkla ilgili değeri orta derecede önemli görmelerine sebep teşkil etmiş olabilir.

İşbirliğinin Algılanmasına İlişkin Değerlendirmeler: Yükseköğretim kurumları kendi istekleri öncelikli, özerk, aykırı fikirleri olan ve ortak çalışmayı sevmeyen kişilerin toplandıkları bir yer olarak tasvir edilmektedir⁽¹⁷⁾. Bu durum yükseköğretim kurumlarında işbirliğinin üst seviyede olmasının beklenmediği bir çalışma ortamını temsil etmesine karşın, işbirliği, merkezi olmayan düşüncenin üretimi, ortak amaçları paylaşmanın sağlanması gibi örgütleri başarıya götüren önemli etkilere sahiptir⁽²⁵⁾.

Kültürle ilgili çalışmalarda Türk toplumu işbirliğinin yoğun olduğu, grup çıkarlarının birey çıkarlarından önde tutulduğu, tutum ve davranışların içinde yaşanan grubun değerlerine göre şekillendiği “biz toplumu” özelliği taşıyan bir toplum olarak ifade edilmektedir⁽¹¹⁾. Araştırmada elde edilen bulgularda işbirliğiyle ilgili değerler tüm değişkenlerde anlamlı bir farklılık göstermemesi ve “orta derecede” önemli kabul edilmesi, beden eğitimi ve spor öğrenimi veren yükseköğretim kurumlarında işbirliği açısından güçlü bir kültürel özellik taşımadığını göstermektedir. Ancak, akademik personelin hem işbirliğinden uzak ortamın hüküm sürdüğü yükseköğretim kurumunda çalışmalarından dolayı işbirliğine uzak, hem de yaşadığı toplumun özelliklerinden etkilenmeleri sebebiyle işbirliğine yakın olduklarını, yani orta bir yol tercih ettiklerini söyleyebilir.

Yeniliğin Algılanmasına İlişkin Değerlendirmeler: Yükseköğretim kurumları ve onların çalışanlarının her zaman yenilik ve yenileşmenin peşinde olması, sıkıcı kurallardan bağımsız, hiyerarşik olmayan yapı ve aşağı-yukarı bilgi akışının hızlı olduğu kurumlarda yeniliğin her zaman desteklendiğini gösterir mahiyettedir. Günümüzde, dünyada yenilik ve yenileşme adına yaşananların büyük bir kısmı ya yükseköğretim kurumlarının ya da buralarda yetişen nitelikli insan gücünün bir eseri olması da bu gerçeği doğrular niteliktedir.

Bu noktada, araştırma bulgularında yenilikle ilgili değerler anlamlı bir farklılık göstermemesi, ≥5 yıl süreyle eğitim öğretime devam eden kurumlarda, 6-10 yıl süreyle aynı kurumda çalışanlarla, öğretim görevlileri ve okutman-uzman grubu dışında tüm değişkenlerde “çok önemli” kabul

edilmesi, beden eğitimi ve spor öğrenimi veren yükseköğretim kurumlarında, bir yükseköğretim kurumunda yeniliğe verilmesi gereken önemin verildiğini göstermektedir. Ayrıca, örgüt çalışanları yeniliğin çalıştıkları kurumun içinde olduğu yarışta başarılı olması ve kendi gelişimlerini sağlamada önemli etken olduğunu kavradıklarında yeniliğe ayrı bir önem vermektedir⁽⁹⁾. Buradan hareketle bu kurumlarda çalışan akademik personelde bu bilincin var olduğunu ve hem kurumları hem de kendi başarıları için yeniliğe önem verdiklerini söylenebilir.

Sonuç olarak, beden eğitimi ve spor öğrenimi veren yükseköğretim kurumlarının güçlü kültüre sahip olmadıkları gibi, zayıf kültüre de sahip olmadıkları söylenebilir. Benzer şekilde Güven'in⁽¹⁶⁾ bir üniversitede yaptığı çalışmada da, üniversitenin güçlü bir kültürünün olmadığı gibi zayıf bir kültürünün de olmadığı sonucu ile eldeki çalışma paralellik göstermektedir. Aslında, akademik çevreler üzerinde yapılan araştırmalarda kültürel açıdan ortak bakış açısına sıklıkla rastlanmadığı görülmektedir. Çünkü, bu kurumlar yaratıcılık ve yenileşme gibi değerlere ihtiyaç duymakta, güçlü kültür ise bu değerlerin önünde bir engel gibi algılanmaktadır⁽²⁶⁾. Sporla ilgili kurumlara baktığımızda, zayıf örgüt kültürü yapısının her çeşit spor örgütünde bulunabileceğini, bunun en güzel örneği olarak üniversitelerin beden eğitimi ve sporla ilgilenen bölümlerinin gösterildiği (inançlar noktasında)⁽³⁰⁾ bilinmektedir.

Bu noktada, eldeki çalışmanın sonuçlarıyla literatür arasında paralellik görülmesine karşın, araştırmada yer alan değerler açısından yaklaşıldığında, bu kurumların güçlü bir kültürel özellik göstermeleri gerektiği söylenebilir. Çünkü, akademik çevrelerde rastlanan aykırı fikirlerin kaynağı veya yeniliğin önünde katı engeller olarak algılanan kültürel elemanların, değerlerden ziyade, inanç ve normlarla ilgili algılarda yoğunlaştığı bilinmektedir. Bu sebeple, bu kurumlarda değerler açısından güçlü bir kültürün algılanması gerektiği "hem bu kurumların temel değer ve amaçlarının tüm üyeler tarafından benimsendiği ve paylaşıldığı ölçüde başarılarının artabileceği hem de yetiştirecekleri nitelikli insangücünün kalitesi ve akademik çevrelerde edineceği saygın yerde, önemli katkılarının olabileceği" gerçeğinden hareketle söylenebilir.

KAYNAKLAR

1. AHMED,P.K.: "Culture and Climate for Innovation", European Journal of Innovation Management, Vol.1, No.1, s.30-43, (1998).
2. AKAT,İ., ATILGAN,T.: Sanayi İşletmelerinde Kurumlaşma ve Şirket Kültürü, TOBB Yay.,s, 23, Ankara, (1992).
3. AKINCI,Z.B.: Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim, İletişim Yayınları, s.45,45, İstanbul, (1998).
4. ALVESSON,M.: "On The Popularity of Organizational Culture",Acta Sociologica,Vol.33,No.1,s.31-49, (1990).
- 5.BAYRAK,C.: Eğitim Yükseköğretiminde Örgütsel Değişme, Anadolu Üniversitesi Yayınları,s.5,Eskişehir, (1992).
- 6.BERRY,G.: "Leadership and the Development of Quality Culture in Schools", International Journal of Educational Management, Vol.11, No.2, s.52-64, (1997).
- 7.BURSALIOĞLU,Z.: Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, 9. Baskı, Pegem Yayınları, s. 32, Ankara, (1994).
8. CAFOĞLU, Z.: "Yükseköğretim ve Öğrenci Kalitesi", Yükseköğretimde Sürekli Kalite İyileştirme (M. Çoruh, ed.), Haberal Eğitim Vakfı Yayınları,s.91-100, Ankara, (1997).
9. CLAVER,E.,LLOPIS,J.: "Organizational Culture for Innovation and New Technological Behavior", Journal of High Technology Management Research, Vol.9, No.1, s.55-68, Spring, (1998).
10. CORBETT,L.M., ROSTRICH,L.N.: "Quality Performance and Organizational Culture", International Journal of Quality and Reliability Management, Vol.17, No.1, s.14-26, (2000).
11. DANIŞMAN,A.: "Kültürel Ortamın Araştırma Sonuçlarına Etkisi: Kuzey Amerika'da Geliştirilip Türkiye'de Tekrarlanan Bazı Araştırmalar Üzerine Bir Değerlendirme", Erciyes Üniversitesi 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri Nevşehir, s.339-352, Mayıs, (2000).
12. DOHERTY,A.J., CHELLEDURAI,P.: "Managing Cultural Diversity in Sport Organization; A Theoretical Perspective", Journal of Sport Management, s.280-297, (1999).
13. EREN, E.: Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 5. Baskı, Beta Basım Yayım Dağ. A.Ş., s. 392, İstanbul, (2000).
14. ERSAN, H.: Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi: Verimli ve Etkin Olmanın Yolu, 2. Baskı, Sim Matbaacılık, s.142, İstanbul, (1997).
15. GAZİEL,H.H.: "Impact of School Culture on Effectiveness of Secondary Schools With Disadvantaged Students", The Journal of Educational Research, Vol.90, No.5, s.310-318, (1997).
16. GÜVEN, A.S.: Üniversitelerde Örgüt Kültürü, Osman Gazi Üniversitesi Örgüt Kültürü Araştırması, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, (1996).
17. HARMAN,K.M.: "Culture and Conflict in Academic Organization; Symbolic Aspect of University Worlds", Journal of Educational Administration, Vol.27, No.3, s.30-54, (1989).
18. HATCH,M.J., SCHULTZ,M.: "Relations Between Organizational Culture, Identity and İmage", European Journal of Marketing, Vol.31, No.5, s.356-365, (1997).
19. HERGÜNER, G.: "Going Against the National Culture Grain: A Longitudinal Case Study of Organizational Culture Change in Turkey Higher Education", Total Quality Management, Vol.11, No.1, s.45-57, (2000).
20. HOMBURG,C., PFLESSER,C.: "A Multiple-Layer Model of Market Oriented Organizational Culture: Measurement İssues and Performance Outcomes", Journal of Marketing Research, Vol.37, No.4, s.449-462, November, (2000).
21. HOY,K.,MİKSEL,C.G.: Educational Administration,Theory, Research and Practice, 4. Edition, Mc Graw Hill İnc., s.220, New York, Hamburg, London, Madrid, Paris, Sydney, Tokyo, Toronto, (1991).

22. JOİNER,J.A.: "The İnfluence of National Culture and Organizational Culture Alignment on Job Stress and Performance: Evidence from Greece", Journal of Managerial Psychology, Vol.16, No.3, s.229-242, (2001).
23. O'REİLEY,C.: "Corporations, culture and Commitment: Motivation and social Control in Organizations", California Management Review, Vol.31, No.4, s.9-25, Summer, (1989).
24. ÖZDEMİR,S.: Eğitimde Örgütsel Yenileşme, 3. Baskı, Pegem Yayınları, s.3, Ankara, (1998).
25. PARKER,P., BRADLEY,L.: "Organizational Culture in Public Sector: Evidence from Six Organizations", The International Journal of Public Sector Management, Vol.13, No.2, s.125-141, (2000).
26. PRATT,M., MARGARİTİS,D.: "Developing a Research in a University Faculty", Journal of Higher Education Policy and Management, Vol.21, No.1, s.43-55, (1999).
27. SAFFOLD,G.S.: " Culture Traits, Strenght and Organizational Performance Moving Beyond The "Strong Culture" ", Academy of Management Review, Vol 13, No 4, s. 546-558, (1988).
28. SCHEİN,E.H.: "Coming to a New Awareness of Organizational Culture", Sloan Management Review, s.3-15, Winter, (1984).
29. SHAW,J., REYES,P.: "School Cultures; Organizational Value Orientation and Commitment", Journal of Education Research, Vol.85,No.5, s.295-302, (1992).
30. SLACK, T.: Understanding Sport Organizations The Applications of Organization Theory, Human Kinetics Publ., s. 277, Champaign, (1997).
31. ŞİŞMAN,M.: Örgüt Kültürü (Eskişehir İl Merkezindeki İlkokullarında Bir Araştırma), Anadolu Üniversitesi Yayınları, s.146,29, Eskişehir, (1994).
32. TERZİ,A.R.: Örgüt Kültürü, Nobel Yayınları, s.58, Ankara, (2000).
33. UNUTKAN,G.A.: İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü, Türkmen Kitapevi, s.45, İstanbul, (1995).
34. UYGUÇ,N.,DUYGULU,E.,ÇIRAKLAR,N.: "Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik ve Performans", Erciyes Üniversitesi 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri Nevşehir, s.587-600, Mayıs, (2000).
35. WASTİ,A.S.: "Kültürel Farklılaşmanın Örgütsel Yapı ve Davranışa Etkileri: Karşılaştırmalı Bir İnceleme", O.D.T.Ü Gelişme Dergisi, Cilt.22, Sayı.4, s.503-29, (1995).
36. WELLER,L.D.: "Unlocking the Culture for Quality Schools; Reengineering", International Journal of Education Management, Vol.12, No.6, s.250-9, (1998).
37. WILSON,A.M.: "Understanding Organizational Culture and the İmplications for Corporate Marketing", European Journal of Marketing, Vol.35, No.3/4, s.353-367, (2001).
38. WOOD,J.: "Establishing Internal Communication Channels That Work Source", Journal of Higher Education Policy and Management, Vol.21, No.2, s.135-149, November, (1999).