

## Devlet ve Vakıf Üniversitelerinin Kurumsal Değerlerinin İncelenmesi<sup>1</sup>

Fidel ATEŞ<sup>2</sup>, Burhanettin DÖNMEZ<sup>3</sup>

Geliş Tarihi: 27.11.2019

Kabul Tarihi: 15.01.2020

Araştırma Makalesi

### Öz

Bu araştırmanın amacı devlet ve vakıf üniversitelerinin kurumsal değerleri arasındaki benzerlik ve farklılıkları belirlemektir. Araştırma kapsamına Ankara ili sınırları içerisinde yer alan üç devlet (ODTU, Ankara, Hacettepe) ve üç vakıf (Bilkent, Atılım, Başkent) üniversitesi alınmıştır. Araştırma kapsamına alınan üniversitelerin belirlenmesinde gelişmişlik düzeyi ve kuruluş tarihleri belirleyici unsur olmuştur. Araştırmada veriler yüz yüze görüşme, gözlem ve doküman incelemesi yapılarak toplanmıştır. Araştırmada amaçlı örnekleme tekniği tercih edilmiştir. Yapılan görüşmelerden daha detaylı bilgi alınabilecek kişilerin belirlenebilmesi için kartopu örnekleme tekniğinden yararlanılmıştır. Araştırma kapsamında devlet ve vakıf üniversitelerinde çalışan 83 katılımcı ile yarı yapılandırılmış görüşme formu yardımıyla yüz yüze görüşme yapılmıştır. Örneklem yeterliliğini belirlemede veri doygunluğu dikkate alınmıştır. Veriler betimsel ve içerik analizi yöntemleri ile analiz edilmiştir. Sonuç olarak devlet ve vakıf üniversitelerinin kurumsal değerleri arasında bazı benzerlik ve farklılıklar belirlenmiştir. Araştırmada ulaşılan bulgularda dikkate alındığında, yükseköğretimde demokratik anlayışın gelişmesi, üniversite özerkliğinin artması, üniversitelerin kendi kimliklerini ve kültürlerini oluşturmalarına önemli katkılarda bulunabilir.

*Anahtar kelimeler:* Devlet üniversiteleri, vakıf üniversiteleri, örgüt kültürü, kurumsal kültür, kurumsal değerler

<sup>1</sup> Bu makale, Prof. Dr. Burhanettin Dönmez danışmanlığında hazırlanan “Devlet ve Vakıf Üniversitelerinin Kurumsal ve Akademik Kültürlerinin İncelenmesi” başlıklı doktora tezine dayalı olarak yazılmıştır. Bu araştırma için, İnönü Üniversitesinden 18.12.2012 tarih ve 2012/2-4 sayı ile etik kurul izni alınmıştır.

<sup>2</sup> Millî Eğitim Bakanlığı, e-mail: [fidelates@gmail.com](mailto:fidelates@gmail.com), ORCID: 0000-0003-3940-8487

<sup>3</sup> Millî Eğitim Bakanlığı, Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı, e-mail: [burhanettin.donmez@inonu.edu.tr](mailto:burhanettin.donmez@inonu.edu.tr), ORCID:0000-0002-1175-8744

## **The Analysis of Organizational Values of Public and Foundation Universities**

---

---

*Submitted by 27.11.2019*

*Accepted by 15.01.2020*

*Research Paper*

### **Abstract**

The aim of this study is to determine differences and similarities between the institutional values of state and foundation universities. Three state (ODTU, Ankara, Hacettepe) and three foundation universities (Bilkent, Atılım, Başkent) within Ankara were included in the study. For determining the universities included in the study developmental level and foundation dates were taken into consideration. The data of the study were obtained through face to face interviews, observation, and document analysis. In the study purposive sampling method was preferred. To determine the people who might provide more detailed information snowball sampling method was also applied. Within the study, face to face interviews were conducted with 83 people working at the state and foundation universities through semi-structured interview forms. In determining the sampling sufficiency, data saturation was taken into account. The data were analysed through descriptive and content analysis methods. To conclude, some similarities and differences between institutional values of state and foundation universities. According to the data obtained in the study, developing the democratic sense in higher education, increasing the autonomy of the universities might contribute universities to develop their own culture and identity.

*Keywords:* State universities, foundation universities, institutional culture, institutional values

## Giriş

Kültür farklı disiplinler tarafından insan davranışlarını anlama amacıyla kullanılan temel kavramlardan birisi olarak ön plana çıkmaktadır. Kültür belirli bir zaman diliminde birlikte yaşayan insanların oluşturdukları değerlerin tümüdür (Menduhoğlu, 2009:80). Kültür kavramı kullanımı çok kolay, tanımlanması ise çok zor bir kavramdır. (Şişman ve Turan, 2001:46). Geniş ve sınırları belirlenemeyen bir kavram olması nedeniyle çok değişik ifadelerle yapılan yüzlerce tanımı olan (Berberoğlu 1990:153; Şişman ve Turan, 2001:46; Şişman, 2011:13) kültür kavramının anlamı üzerinde de bir görüş birliği yoktur (Smircich, 1983:339; Murat ve Açıkgoz, 2007:3). “Kültür”ü düşündüğümüzde, örgüt içinde ortaya çıkan, belirsiz, bulanık tanımlanması zor, eylemler, anlamlar, duygular ve fikirler dünyasına katılırız (Rizescu, 2011:75).

Örgütün kültürünü tanımını yapmanın ve kavramsallaştırmanın birçok yolu vardır (Smart, Kuh ve Tierney, 1997:258). Örgütsel kültür tanımları, tanımlayan araştırmacının disiplin geçmişinden de etkilenmekte ve çeşitlenmektedir (Sckerl, 2002:13; Vallett, 2010). Örgüt kültürü ile ilgili iki tür düşünceden söz etmek uygun olur: birincisinde kültür, örgütün sahip olduğu bir değişken olarak ele alınmakta, ikincisinde ise kültür örgüt ile özdeşleştirilmektedir (Hasanoğlu, 2004:48; Şişman, 2011). Literatürde kültür kavramını tanımlamak için farklı yaklaşımlar bulunmaktadır (Schein, 2004:12; Allard 2010:24). Tanımlar bilim dalına ve tanımlayan kişiye göre de değişebilmekte (Vallett, 2010:132; Rizescu, 2011:75), tanımlardaki bu çeşitlilik, örgüt kültürü çalışmalarındaki varsayımlar, yaklaşımlar, amaçlar ve hatta paradigmalardaki çeşitliliği temsil etmektedir (Zheng, Qu ve Yang, 2009:154). Bu durum kültüre kavram olarak önem verildiğini doğrulamakla birlikte, diğer yandan eğer tanımlar bulanık (fuzzy) ise akademisyenler ve uygulayıcılar için problemler yaratmaktadır (Schein, 2004:12). Örgüt kültürünü, bir örgütün karakteri olarak tanımlayabilmemiz mümkündür. Nasıl ki birey duygusal, fiziksel, davranışsal vb. birçok özelliğin bir arada oluşması ile ifade

ediliyorsa, örgütlerinde yaşamlarında önemli olarak görülen boyutların da örgütün karakterini oluşturmakta olduğu söylenebilir. Meserve'nin (2006:31) de ifade ettiği üzere, kültürün olmadığını söylemek bir bireyin kişiliğinin olmadığını söylemek gibidir.

Örgüt kültürü kavramıyla birlikte değerlendirilen boyutlardan biri de değerlerdir. Belirli bir durumu bir diğerine tercih etme eğilimi olarak tanımlanmakta (Erdem, 2007:96) olan değerler bireylerin neyi önemli gördüklerini istediklerini, tercihlerini, arzu edilen ve edilmeyen durumları gösterir (Erdem, 2003: 56). Değerler insan yaşamında ve toplumsal yaşamda olduğu gibi örgütsel yaşamda da önemli bir yer tutar (Şişman, 2011:93). Örgütsel değerler, “Biz kimiz?”, “Neyi temsil ediyoruz?”, “Ulaşmak istenilen hedeflerin neresindeyiz?” sorularının cevaplandırılmasıyla örgütün temel amaçlarının, ideallerinin, standartlarının ortaya konmasını sağlamaktadır (Erdem, 2007:97). Genellikle değerler, kişilerin örgütte başarılı olmak için ne yapmaları gerektiğini tanımlar (Hoy ve Miskel, 2010:167). Değerler örgütün vizyon ve misyonunu da belirler. Vizyon değerlerin çizdiği bu ufuktan başka bir şey değildir. Vizyon değerlerin yarattığı bir imgedir (Özden, 2010:37). Kültür kavramına yönelik yapılan tanımlamaların farklılaşması ve sayısındaki artışın değer kavramında da yansımaları görüyoruz. Nitekim değerler de üzerinde çok durulan, farklı disiplinlerde farklı şekillerde ele alınan ve tanımlanan bir kavram olmasına rağmen ortak bir tanımlanmamış bir kavramdır (Yılmaz, 2010:229).

Değerler çeşitli biçimlerde sınıflandırılabilir. Ancak, değerlerin tanımlanması konusunda yaşanan güçlük değerlerin sınıflandırılmasında da yaşanmaktadır. Alan yazında gerek değerlerin tanımlanması gerekse temel değerlerin hangileri olduğunun belirlenmesi konusunda farklı görüşler bulunmaktadır. Örneğin, teorik, ekonomik, estetik, sosyal, politik, dini, işlevsel-geleneksel, elitist-karizmatik, işlevsel-karizmatik, elitist-geleneksel; evrensel, bireysel, amaçsal, araç ve toplumsal değerler olarak çeşitli sınıflamalar bulunmaktadır (Yılmaz,

2008:68-72; Şişman, 2011:93). Neyin istenir neyin istenmez olduğunun belirleyicisi (Erdem, 2003:56) olan değerler örgütsel açıdan bakıldığında amaçsal ve araçsal değerler olarak iki gruba ayrılabilir. Araçsal değerler örgütün bireylerde görmeyi beklediği davranışlar; amaçsal değerler ise örgütün ulaşmaya başarmaya çalıştığı amaçlar olarak ifade edilebilir (Lunenburg ve Ornstein, 2012:57). Değerler örgütsel yaşamda, yöneticilerin günlük eylem ve kararlarında referanslar olarak kabul edilmektedir (Vurgun ve Öztop, 2011:219). Örgüt için değer bir belkemiğidir. Değer kavramı, herkes için gerekli olan, kimliğin esas ögesidir. Bir örgütün kuruluşu, devam ettirilmesi ve düzgün yönetimi üyelerinin bir değer kavramı üzerinde hem fikir olmalarına bağlıdır (Yuan ve Dong, 2006:238-239). Her bir örgütün kendi örgütsel kültürünü destekleyecek ve istenilen örgüt kültürünü geliştirecek değerlerin tanımlanması sürecine ihtiyacı vardır (Meserve, 2006:35). Bu bağlamda örgütte değerler bilinirse, üyelerin davranışları önceden kestirilebilir, gerektiğinde davranışların düzeltilmesi için çareler aranabilir (Şişman, 2011:95). Değerler örgüt ve bireyler üzerinde o kadar büyük bir etkiye sahiptir ki, çalışanların değerleri ve öncelikleri uyumlu olduğunda, çalışanlar daha mutlu olmakta ve örgütle ilişkilerini devam ettirmektedir (Yılmaz, 2008:80,85). Esas itibarıyla soyut, dışarıdan gözlenmesi güç olan öğelerden oluşan değerler ancak davranışlar içinde sezilebilmektedir (Şişman, 2011: 4,43).

Tarih sahnesinde toplumların değişimine ve dönüşümüne paralel olarak üniversitelerin de değiştiği görülmektedir. Kısacası, kalıcı olarak varlığını sürdürmek isteyen tüm insani kurumların, değişim ve gelenek arasında bir denge oluşturmaları gerekliliği problemi ile karşı karşıya kalmaları (Elton, 1981:23) üniversiteleri de tarih boyunca etkileyen bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Toplumsal dönüşüme yön vermekte ancak aynı zamanda toplumsal dönüşümden de etkilenmekte olan (Özdem, 2011; Bingöl, 2012:42) üniversiteler orta çağda sadece asillerin, rahip ve papazların gittiği (Garcia ve Henry, 1993:86) bir yapıya sahip iken, dönüşüm, gelişim ve gerçekleştirdiği reformlar ile bugün toplumun bütün katmanlarından

bireylerin bir araya geldiği milyonlarca kişiyi barındıran bir yapıya dönüşmüştür. Günümüzde üniversiteler toplumunda beklentilerini daha yoğun bir şekilde hissetmekte ve birbirleriyle rekabet eder konuma gelmektedir.

Gelişen teknoloji ve toplumsal yapılanmanın bir sonucu olarak üniversitelerden de beklentilerin farklılaştığını görülmektedir. Bu süreçte, yükseköğretimin şirketlerin eğitim ihtiyaçlarına yanıtlamada geri kalması üzerine, 1970'lerde birçok şirket kendi üniversitesini kurdu (Morey, 2004:138) ve bugün de yenileri kurulmaya devam ediyor. 1980'lerde vakıf üniversitesi kavramının ülkemiz toplumuna girmesi ile, Türkiye'nin de bir dönüşüm yaşadığı söylenebilir. Geçmişte fildişi kuleler olarak görülen ve kendini entelektüel anlamda bilgiye adanmış akademisyenler için huzur dolu sığınaklar olan (Dolgun, 2010:23) günümüzde serbest piyasa koşullarından ve onun doğurduğu yapılardan fazlasıyla etkilenen (Balyer ve Gündüz, 2011:71;Özer, 2011) üniversiteler, bugün bilgiyi piyasa için üreten kurumlar olarak metalaştırırken, kendileri de metalaşmakta, gün geçtikçe bir şirket gibi düşünmeye, kurumsallaşmaya başlamakta veya buna benzer bir imajlar -ki imaj örgütsel kültüre etkisi olan bir kavram olarak görülmektedir (Bektaş, 2010; Küçükkancabaş, 2011; Şişli, 2012)- ve markalar dünyasına girmenin yollarını arar hale gelmektedir (Yücebaş, 2007:45).

Değerler bir kültür içinde önem verilen, tercih edilen, ulaşılmak ve gerçekleştirilmek istenenleri ifade eder. Her grubun farklı kültürel değerlere sahip olduğu düşünülürse, kültürel araştırmaların öncelikle gruplar ya da sosyal organizasyonlar arasında değerler ve inançlar yönünden benzerlik ve farklılıkları ölçmeye dönük olması gerekmektedir. Bu noktadan hareketle, bir topluluk ya da grup düzeyinde paylaşılan ortak kültürün tanımlanabilmesi için, bazı kültürel değerlerin grup üyelerince ne düzeyde benimsendiğini ortaya çıkartmak, söz konusu grubun kültürünü anlamada yardımcı olabilir. Bu bağlamda, toplum yararına çalışan ve üreten örgütlerden biri de üniversitelerdir. Üniversiteler açık bir sistem olarak girdilerini

toplumdan alan ve çıktılarını da topluma vererek, buldukları toplumların sosyal, siyasal ve ekonomik boyutta gelişmelerinde önemli roller üstlenen örgütlerdir. Üniversitelerin yapılarının çözümlenmesi önem gerektiren bir araştırma alanıdır. Bu bağlamda milletimizin düşünce organları olarak tanımlanan (Talas, 1966:4), üniversitelerin anlaşılması önemli bir durumdur.

Kurulduğu günden beri toplumsal gelişmeler için bir yer olmuş olan (Wilkinson, 1994:327) üniversiteler, günümüzde yapısından işleyişine ve amaçlarına kadar birçok yönüyle tartışılan bir kurum haline gelmiştir (Bülbül ve Tunç, 2011:1). Çevresindeki değişimlerden dolayı bugün üniversitelerden araştırma ve öğretmeye ilişkin beklenti ve talepler değişmekte (Leisyte, Enders ve Boer, 2009:619); üniversiteler gelecekte büyümeleri, başarılı olmaları için gerekli görülen neoliberal yaklaşımları kabul etme ve geçmişte yükseköğretimi tanımlayan kabul gören önemli misyon ve değerleri arasında bir denge bulma durumunda (Pushnykh ve Chemeris, 2006; DeMark, 2011:IX) kalmaktadırlar. Üniversitelerin kurumsal değer sistemlerinin bilinmesi gelişmiş olan yükseköğretim kurumlarındaki baskın değerler kapsamında, ulaşmak istenilen hedefler, kurumların temel standartları, insan ilişkileri gibi konularda bilgiler vermesi bakımından önemli sayılabilir. Araştırma üniversitelerin kurumsal değerlerini, o kültürü yaşayan akademisyenlerin bakış açısından betimlemesi bakımından önemlidir. Devlet ve vakıf üniversitelerinin kurumsal değerleri arasındaki benzerlik ve farklılıkları ortaya koymayı amaçlayan çalışmada “Devlet ve vakıf üniversitelerinde kurumsal değerlerine ilişkin benzerlik ve farklılıklar nelerdir?” sorusuna yanıt aranmıştır.

## Yöntem

### Araştırma Modeli

Bu araştırmada nitel araştırma yöntem ve teknikleri kullanılmıştır. Nitel araştırma, genellikle katılımcıların durumları nasıl tanımladıklarını, yorumladıklarını, düşündüklerini, hissettiklerini ve eylemlerini yöneten güdüleri nasıl açıkladıklarını, davranışlarına yükledikleri anlamları ortaya çıkarma ile ilgilidir (Patton, 2002:145; Dey, 2005:37; Woods, 2006:3). Nitel araştırma genel olarak insanların sözlerini ve eylemlerini hikâye tarzında yâda betimsel bir şekilde inceler, var olan durumları katılımcıların deneyimledikleri şekilde daha yakından yansıtır (Maykut ve Morehouse, 2005:3). Nitel araştırmanın en iyi yaptığı şey algıların, tutumların ve süreçlerin daha iyi anlaşılmasını sağlamaktır (Glesne, 2012:53). Nitel araştırma anlamlar, kavramlar, tanımlar, özellikler, metaforlar, semboller ve şeylerin tanımlanmasından söz eder (Berg, 2001:3,7). Çoğu nitel araştırmacı, nitel araştırma geleneğinin, gerçekliğin bir yorumunu ortaya koyduğunu bunun insanların halini, durumunu anlamada içe yaradığına inanmaktadırlar (Bogdan ve Biklen, 2007:27). Nitel araştırma tekniklerini kullanan araştırmacılar insanların nasıl öğrendiklerini, kendilerini ve diğer insanları nasıl anlamlandırdıklarını incelerler. Nitel araştırmacılar dünyayı içinde yaşayanların bakış açısından anlamaya; katılımcıların belirli bir toplumsal ortamdaki eylemlerine gerekçe oluşturarak kullandıkları bakış açılarını yansıtmaya çalışırlar (Hatch, 2002:7).

Sınıflandırılmasına ilişkin üzerinde herhangi bir fikir birliği bulunmayan yorumlamacı araştırma olarak da tanımlanan nitel araştırma: çok farklı alanlardan bilim insanlarının nitel araştırmayı kullanmaları; her bir nitel araştırmacının düşünme yolunun farklı olduğu da göz önüne alındığında, kendi çalışmalarını birçok farklı yöntemle tanımlamak için denemelerde bulunmaları sonucunda kendi içinde farklı yaklaşımları barındıran bir yapıya dönuşmüş, birçok farklı yaklaşım nitel araştırma başlığı altında toplanmıştır (Terhart, 1985:;1; Patton, 2002;



Hatch, 2002:6,20; Willis, 2007:147; Watras, 2009; Alasuutari, 2010; Stake, 2010:19,31). Var olan durumda tek bir tip, tür nitel araştırma yoktur. Araştırmacıların amaçlarına ve farklı bakış açılarına bağlı olarak çeşitli türleri vardır (Jacob, 1988; Hatch, 2002:20; Dey, 2005:1; Stake, 2010:31). Birçok araştırmacı için en önemlisi kendi genel çerçevesi ya da paradigmasıdır (Willis, 2007:147). Uzmanlara göre (Maanen, 1979:520; Woods, 2006:2; Stake, 2010:36) nitel araştırma, olsa olsa, bir dizi yorumlamacı tekniği bir şemsiye altında toplamaktır. Sonuç olarak nitel araştırmacı sayısı kadar nitel araştırma çeşidinin olduğu söylenebilir (Hatch, 2002:20). Patton (2002:132-133) on altı farklı nitel araştırma türü sıralamaktadır. Hatch (2002:20-32), ise on altı farklı nitel araştırma çeşidine ilişkin açıklamada bulunduktan sonra bunların bütün nitel araştırma çeşitleri olmadığını belirtmektedir.

Örgütlerle, örgütlerin içinde ve örgütler üzerinde araştırmanın nasıl yapılması gerektiği hala nitel araştırma konusunu kalbinden vurmaktadır (Amis ve Silk, 2008:456). Bu bağlamda, nitel araştırma ile yapılan çalışmalarda birçok araştırma deseni kullanılmaktadır. Bu araştırmada üniversitelerin kültürel yapılarının incelenmesinde kültür analizi deseni kullanılmıştır. Kültür analizine yönelik çalışmalarda amaç belirli bir grubun kültürünü tanımlama ve yorumlamadır. Bu tanımlama genellikle o kültüre özgü süreçler ve algılar çerçevesinde yapılır. Bu araştırmada üniversitelerin kültürleri incelenirken emik yaklaşım tercih edilmiştir. Emik yaklaşım, olaylara araştırılan kültürün üyelerinin gözlerinden bakmaktadır (Tracy, 2013:21; Sargut, 2010:85; Willis, 2007:100; Yıldırım ve Şimşek, 2006). Emik yaklaşımda, davranışlar katılımcının, aktörlerin bakış açılarından betimlenmektedir (Tracy, 2013:21).

### **Çalışma Grubu**

Araştırma Ankara ili sınırları içerisinde yer alan üniversitelerde yapılmıştır. Araştırma sahasının seçiminde ve belirlenmesinde sosyal çevre ve erişim kolaylığı ölçütleri dikkate

alınmıştır. Üniversitelerin açık sistemler olarak çevrenin olumlu ve olumsuz etkilerine açık bir yapıya sahip olduğunu söylenebilir. Toplumun en büyük dinamiklerinden birisi olarak nitelendirilebilecek olan üniversite, toplumla iç içe yaşayan bir varlık olarak da metaforlaştırılabilir. Bu bağlamda üniversitelerin kültürlerine ilişkin bu araştırmada, üniversite kültürünün ulusal, bölgesel ve örgütsel kültürün bir bileşimi olduğu gerçeği kabul edilerek bölgesel (çevresel) kültür boyutunda bir eşitlemeye gidilerek aynı çevrede doğup, gelişen üniversiteler araştırma kapsamına alınmıştır.

Üniversitelerin belirlenmesinde, üniversitelerin gelişmişlik düzeyleri ve kuruluş tarihleri belirleyici ölçütler olmuştur. Üniversitelerin gelişmişliği belirlenirken çeşitli kurum ve kuruluşlar tarafından yapılan (URAP, ARWU, Times, Webometrics, LEIDEN, QS) üniversite sıralamaları göz önünde bulundurulmuştur. Bu kurum ve kuruluşların çeşitli tarihlerde yaptıkları sıralamalar (2011,2012) incelendiğinde araştırma sahası olarak belirlenen Ankara ilindeki devlet ve vakıf üniversitelerinin Türkiye ölçeğindeki en gelişmiş üniversiteler arasında yer aldıkları belirlenmiştir. Kuruluş yılı olarak 2000 yılı öncesinde kurulmuş olan özel üniversiteler dâhil edilmiştir (Bakınız Tablo I). Bu araştırma için, İnönü Üniversitesinden 18.12.2012 tarih ve 2012/2-4 sayı ile etik kurul izni alınmıştır. Daha sonra sırasıyla araştırma kapsamındaki üniversitelerin etik kurullarından ve rektörlüklerinden gerekli izinler alınmıştır.

Tablo 1

*Üniversitelerin Gelişmişlik Sıralaması (URAP, 2012)*

Vakıf üniversiteleri			Devlet üniversiteleri		
Üniversite	Sıralamadaki Yeri	Kuruluş Yılı	Üniversite Adı	Sıralamadaki Yeri	Kuruluş Yılı
Bilkent	1	1984	Hacettepe	1	1967
Başkent	4	1994	ODTÜ	2	1956
Atılım	9	1997	Ankara	3	1946

### **Görüşmecilerin Belirlenmesi**

Bu araştırmada, araştırmacıların genellikle tercih ettikleri ve nitel araştırma için ortaya çıkmış (Miles ve Huberman, 1984:25; Lodico, Spaulding ve Voegtler, 2006:140; Büyüköztürk, Çakmak, Akgün vd., 2011:261) amaçlı örnekleme stratejisi tercih edilmiştir. Ayrıca, yapılan görüşmelerde daha detaylı bilgi alınabilecek kişilerin belirlenebilmesi için kartopu örnekleme stratejisinden yararlanılmıştır. Örneklem yeterliliği, veri doygunluğu baz alınarak belirlenmiştir. Amaçlı örnekleme bazen peşin hükümlü (judgemental sampling) örnekleme olarak da adlandırılmaktadır (Berg, 2001:32). Kartopu örnekleme ise sıklıkla “gizlenmiş popülasyonları” yani diğer örnekleme stratejileriyle ulaşılması araştırmacılar için kolay olmayan grupların bulmak için kullanılır (Mack, Woodson, Macqueen vd., 2005:6). Kartopu örnekleme, bir katılımcının diğerlerine götürdüğu tekniktir (Maykut ve Morehouse, 2005:52). Kartopu örneklemede temel strateji öncelikle belirli özelliklerdeki bazı kişileri belirlemek onlarla görüşme yapmak ve ardından benzer niteliklere sahip bireylerin isimlerini bu kişilerden talep etmektir (Berg, 2001:33). Zincir ya da ađ örnekleme olarak da adlandırılan kartopu örnekleme, zengin bir bilgi kaynağına sahip olan birey ya da kişilerin saptanmasında önemli olarak görülen, ancak tek başına yeterli bir yöntem olarak görülmeyen bir örnekleme yöntemidir (Glesne, 2012:61; 2:111). Bazı araştırmacılar (Gelo vd, 2008) amaçlı örnekleme genel bir çerçeve olarak ele alıp, kartopu örnekleme gibi diğer yöntemleri bu başlık altında toplamaktadırlar. Bu araştırmada amaçlı ve kartopu örnekleme stratejileri farklı örnekleme yöntemleri olarak ele alınmaktadır. Nitel görüşme, öncelikle, insanların hislerini, düşüncelerini ve deneyimlerini öğrenmenin kasıtlı bir yolu olan araştırma koludur (Kuş, 2009:87,99). Nitel araştırmacılar görüşmeleri katılımcıların kendi deneyimlerini yapılandırma ve dünyalarını anlamlandırma kullandıkları anlam yapılarını açığa çıkarmak için kullanılmaktadır. Görüşmenin güçlü yönü katılımcının bakış açısından anlamaya olanak tanınmasıdır (Hatch, 2002:91,97). Araştırmacıların

görüşmeyi kullanma amaçlarından birisi de araştırmacının gözlemleyemediği bir şeyi anlamak, ortaya çıkarmak, öğrenmektir (Stake, 2010:95). Nitel araştırmalarda görüşmeler, bireysel ve grup olarak yapılabilir. Bu araştırmada yapılan görüşmeler bireysel, yüz-yüze ve derinlemesinedir. Maykut ve Morehouse, (1994:52)'unda ifade ettikleri üzere *“araştırmaya ilk katılımcımızdan veri toplamaya ve analiz etmeye başladığımız andan itibaren, çalışmakta olduğumuz olgunun dikkati çeken ve önemli olan boyutlarını araştırmacının öğrendiğini; bu başlangıçta elde edilen sonuçların araştırmanın kimle ya da nerede sürdürmemiz gerektiği konusunda araştırmacıya ipucu vermekte olduğu”* durumu da göz önüne alınarak yapılan görüşmelerde daha detaylı alınabilecek kişilerin belirlenebilmesi için kartopu örnekleme stratejisinden de yararlanılmıştır.

### **Verilerin Toplanması ve Analizi**

Veriler yarı-yapılandırılmış görüşme formu aracılığıyla gerçekleştirilen görüşmelerde toplanmış olup; doküman analizi ve gözlemler görüşmelerden elde edilen verilerin desteklenmesi amacıyla kullanılmıştır. Nitel araştırmada görüşmeler iki şekilde kullanılabilir. Veri toplama araçlarından görüşme birçok araştırmada diğer veri toplama yöntemleri (katılımcı gözlem, doküman analizi) ile kullanılırken, bazı projelerde başlıca ya da yalnız veri toplama kaynağı olarak da kullanılabilir (Hatch, 2002:25,91; Bogdan ve Biklen, 2007:103). Bu araştırmada esas veri toplama tekniği olarak görüşmeler kullanılmıştır.

Doküman analizi ve gözlemler görüşmelerden elde edilen verileri destekleyici bir şekilde kullanmıştır. Araştırma kapsamında incelenen dokümanlar, görsel veriler, belgeler ve eserlerdir. Araştırma kapsamında veriler yarı-yapılandırılmış görüşme formu aracılığıyla gerçekleştirilen görüşmelerde toplanmış olup; doküman analizi ve gözlemler görüşmelerden elde edilen verilerin desteklenmesi amacıyla kullanılmıştır. Görüşme ile toplanan verilerin

desteklenebilmesi amacıyla araştırmacı tarafından araştırma kapsamında üniversitelerin kampüslerinde katılımcı gözlemlerde bulunulmuştur. Katılımcı gözlemin en önemli getirisi araştırma ortamının, katılımcıların ve davranışlarının daha iyi anlaşılmasıdır (Glesne, 2012:90). Bu gözlemlerde önemli görölen durumlar birer günlük aracılığıyla not olarak alınmış ve gözlemlere ilişkin veriler görüşmede elde edilen verilerin destekleyici boyutta kullanılması amaçlanmıştır. Bu not alım süreci, araştırmanın amacı doğrultusunda önemli olarak görölen her türlü veriyi kapsamaktadır.

Veri toplama aracı saha çalışması öncesinde hazırlanmıştır. Veri toplama aracının oluşturulması, alan yazın taraması, 2010-2011 yılları arasında yurt içi (Gaziantep Üniversitesi) ve yurt dışı (Cork ve Dublin Üniversiteleri İrlanda, Helsinki Üniversitesi (Finlandiya), Oxford ve Manchester (İngiltere) Üniversiteleri) üniversitelerinde gözlemlerde ve görüşmelerde bulunulması, soru havuzu oluşturulması ve uzman görüşü alınması süreçleri sonucunda oluşturulmuştur. Oluşturulan 221 maddeden oluşan soru havuzu benzerlik ve araştırmanın amacı gibi boyutlar dikkate alınarak ilk başta 60 maddeye, daha sonra 31 maddeye düşürölmüştür.

Başkalarının sorulara ilişkin tavsiyelerini almak soruların anlaşılabilirliğinin düzeltilmesinde yardımcı olacağı (Maykut ve Morehouse, 2005:88); alan uzmanlarının, hatalı yazılmış, rahatsız edici, duygu yüklü, araştırmacının ön yargılarını, kişisel değerlerini ortaya çıkaran soruların belirlenmesini kolaylaştıracaağı (Berg, 2001:80) anlayışıyla oluşturulmuş olan soru formu iki aşamalı bir şekilde eğitim yönetimi, ölçme ve değerlendirme, sosyoloji alanlarındaki uzmanların görüşlerine sunulmuştur.

İlk aşamada 31 maddeye düşürölmüş olan görüşme formu alan uzmanlarının görüşlerine sunulmuştur. Yapılan değerlendirmelerin ardından 28 maddeye düşürölen görüşme formu bir kez daha alan uzmanlarının görüşlerine sunulmuştur (Değerlendirme sürecine katılan

akademisyenlerin unvanları ve kurumları için Bkz. Tablo II). Yapılan son değerlendirmenin ardından görüşme formu 21 maddeye düşürülmüştür. Hazırlanan görüşme formu soruların anlaşılma, ilgili sondaların belirlenmesi gibi boyutlar göz önünde bulundurularak İnönü ve Gaziantep Üniversiteleri eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitimi üç kişi ile pilot uygulama ile test edilmiştir.

Tablo 2

*Uzman Değerlendirmesi*

Ön değerlendirme		Son Değerlendirme	
Akademisyenler	Çalışılan Kurum	Akademisyenler	Çalışılan Kurum
Prof. Dr.	Anadolu Üniversitesi	Prof.Dr.	Hacettepe Üniversitesi
Prof. Dr.	Ankara Üniversitesi	Doç.Dr.	İnönü Üniversitesi
Prof.Dr.	Osmangazi Üniversitesi	Dr. Öğretim Üyesi	Mersin Üniversitesi
Prof.Dr.	Osmangazi Üniversitesi	Dr. Öğretim Üyesi	İnönü Üniversitesi
Doç.Dr.	İnönü Üniversitesi		
Dr. Öğretim Üyesi	Nevşehir Üniversitesi		

Bu araştırma 81 katılımcı ile yüz yüze görüşmeler yapılmıştır (Bakınız Tablo III). Görüşmelerin gerçekleştirilmesi sürecinde, isteyen katılımcılara gönüllü katılım formu verilmiştir. Yapılan görüşmeler katılımcıların uygun görmesi koşulu ile ses kayıt cihazı ile kayıt altına alınmıştır. Görüşmeleri kayıt cihazı ile kayıt altına almak, araştırmacı görüşmeleri ana veri toplama kaynağı olarak kullanmayı planlıyorsa hayati önem taşımaktadır (Maykut ve Morehouse, 1994:93).

Bu nedenle, yapılan görüşmelerde ses kayıt cihazı kullanılmasının nedenleri, gerekliliği katılımcılara görüşmelerden önce ifade edilmiştir. Görüşmelerin 65'inde veriler ses kayıt cihazı ile 18'inde ise görüşmecilerin sesli kaydı kabul etmemeleri nedeniyle yazılı kayıt ile toplanmıştır.

Tablo 3

*Katılımcı Sayıları*

D <sub>1</sub>	Ankara	18	V <sub>1</sub>	Bilkent	10
D <sub>2</sub>	ODTU	15	V <sub>2</sub>	Başkent	11
D <sub>3</sub>	Hacettepe	18	V <sub>3</sub>	Atılım	11

**Geçerlik ve Güvenirlik**

Demokratik bir anlayışın gelişmesi, üniversite özerkliğinin artması, üniversitelerin kendi kimliklerini ve kültürlerini oluşturmalarına önemli katkılarda bulunabilir. Verilerin analizinde betimsel ve içerik analizi yöntemleri kullanılmıştır. İçerik analizi her bir görüşmenin ardından yapılan yeni kod setlerinin ortaya çıkma durumu göz önüne alınarak yapılan analizlerde kullanılmıştır. Kültür analizi deseninde veri analizi betimsel analiz ya da içerik analizi yaklaşımı ile yapılır. Temel amaç araştırmaya konu olan kültürün tanımlanması ve bu süreçte de bu kültürü oluşturan bireylerin ya da grupların algılarının, deneyimlerinin ve tutumlarının kendi bakış açısından aktarılmasıdır. Bu nedenle ortaya çıkan bulgular çalışılan grubun diliyle sunulur ve nitel araştırmada araştırılan dünyayı anlamak için insanların kelimeleri ve eylemleri araştırmacılar tarafından kullanılmakta; katılımcılar tarafından önemli olarak algılanan her unsur çalışma için önemlidir ve nitel araştırmalarda doğrudan alıntılara sık yer verilir (Hatch, 2002:48; Maykut ve Morehouse, 1994:17; Yıldırım ve Şimşek, 2006:71-72).

Geçerlik ve güvenirlilik konusunda farklı yazarlar, farklı kriter setleri öne çıkarmaktadır (Strauss ve Corbin, 1998:268; Onwuegbuzie, 2002:4; Woods, 2006:4; Poortman ve Schildkamp, 2012:1728). Geçerlik (validity) ve güvenirlilik (reliability) kavramlarının nicel araştırma tarafından kullanılan yöntem ve teknikler olduğu bu nedenle, nitel araştırma paradigmasıyla kullanılamayacağı yönünde görüşler (Horsburgh, 2003; Cho ve Trent, 2006); geçerlik ve güvenirlilik kavramlarının nitel araştırma içinde geçerli olduğunu ve olmak zorunda olduğunu

belirten, nitel araştırmalardaki niteliği pozitivist kriterleri kabul ederek göstermeyi benimseyen görüşlerde (Morse, Barrett, Mayan, vd., 2002:16; Guba ve Lincoln, 2005) bulunmaktadır.

Nitel araştırmaların nasıl değerlendirileceği üzerine yukarıda da ifade edildiği üzere alanda birçok yol vardır. Bunların bazıları çelişkili, tartışmalı ve farklı ideolojilere dayalıdır (Willis, 2007:154). Bu bağlamda geçerlik ve güvenirliği sağlamada kullanılan bir başka yöntem doğrulama stratejileridir (Verification). Doğrulama, kontrol etme, doğrulama, emin olma sürecidir (Morse, vd., 2002:17). Doğrulama için de farklı yaklaşımlar olduğu söylenebilir. Örneğin, doğrulama stratejilerini Morse, Barrett, Mayan ve arkadaşları (2002:18), (a) yöntemsel bütünlük (methodological coherence), (b) rnekleme yeterliliği (sampling sufficiency), (c) rnekleme ile dinamik ilişkiler geliştirme, (d) veri toplama ve analizi, (e) teorik olarak düşünme olarak sıralamıştır. Nitel araştırmaya temel oluşturan ilkelere birisi, gerçeklerin bireylere ve içinde bulunan ortama göre sürekli bir değişme içinde olduğu ve araştırmanın benzer gruplarda tekrarlanmasının aynı sonuçlara ulaşmayı mümkün kılmadığını en baştan kabul edilmektedir (Yıldırım ve şimşek, 2006:259).

Bu ilke de göz önünde bulundurularak bu araştırma sonuçlarının genellenmesi gibi bir kaygı taşımamaktadır. Bu araştırmada geçerlik ve güvenirlik kavramları, yukarıda ifade edilen boyutlarda göz önünde bulundurularak, doğrulama stratejileri (eşitleme, Katılımcı Teyidi, Meslektaş Teyidi, Araştırmacının Tarafsızlığı, Etik) bağlamında değerlendirilmiştir. Çeşitleme, veri toplama sürecinde gözlem, görüşme ve doküman analizi ile yapılmıştır.

Katılımcı teyidi boyutunda, araştırmada ulaşılan bulguların ve yorumların katılımcılar ile iletişim kurularak onaylatılması sağlanmıştır. Meslektaş teyidi boyutunda, araştırmacı tarafından ulaşılan bulgular ve yorumlar İnönü Üniversitesi Eğitim Yönetimi Bölümünde görevli Profesör ve Doçent unvanına sahip iki akademisyenin değerlendirmelerine sunulmuştur. Araştırmacının tarafsızlığı boyutunda, veri toplama sürecinde ynlendirilmemek, görüşmelerde



görüşmecileri etkilememek ve yönlendirmemek için araştırma kapsamındaki üniversitelerle ilgili herhangi bir araştırma yapılmamıştır. Bunun bir sonucu olarak araştırmacı uygulama süreci öncesinde, üniversitelerin kültürlerine ilişkin (iç yapıları, başarıları, öğrencilerin sosyal yaşamı vs.) ön bilgi edinmemiştir. Etik boyutta, araştırmanın yürütülmesi için üniversitelerin etik komisyonlarından gerekli izinler alınmıştır. Ayrıca görüşmeyi kabul eden kişilere araştırmanın konusu, amacı, yürütücüsü hakkında detaylı açıklamalarda bulunmuş olup, verilerin nasıl kullanılacağı belirtilmiştir. Görüşmelerden önce katılımcılara kurumlarından alınmış izin yazıları, gönüllü katılım ve soru formu gönderilmiştir. Görüşmelerin sesli kayıt altına alınmasına ilişkin katılımcıların izinleri alınmıştır.

### **Bulgular**

Araştırma kapsamındaki üniversitelerin kültürlerindeki baskın kurumsal değerler katılımcıların üniversitelerindeki kültüre ilişkin yapıyı açıklarken kullandıkları ifadelerle bağlı olarak belirlenmeye çalışılmıştır. Katılımcıların ifadeleri doğrultusunda, özellikle vurgu yapılan ve sürekli olarak tekrar edilen kavramlar değerlendirme listesine alınmıştır (Bakınız Tablo 4). Bu bağlamda Tablo 4'teki değerler çizelgesi tamamen katılımcı görüşlerine dayalı olarak değerlendirilmiş ve yorumlanmıştır.

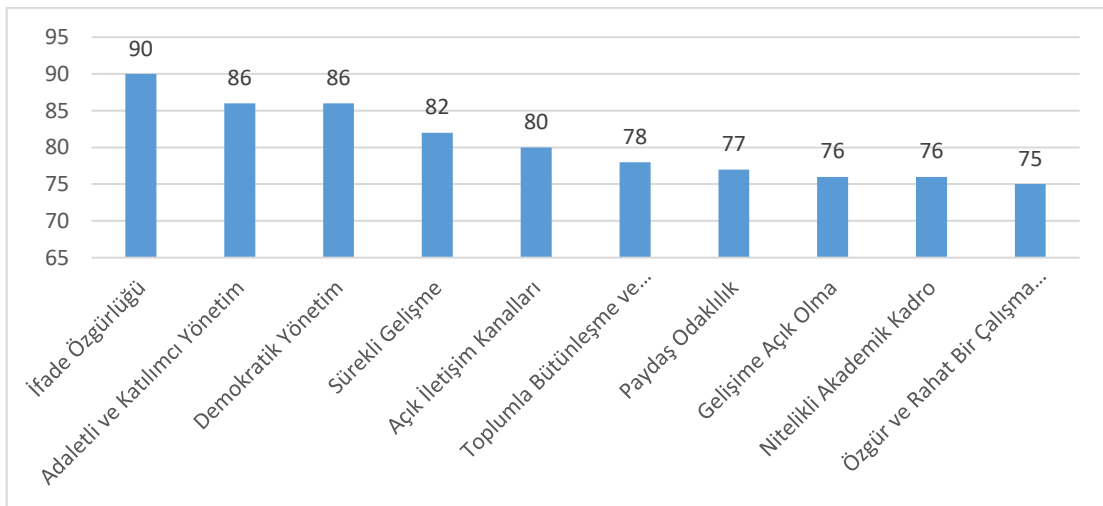
Araştırma kapsamındaki üniversitelerin kültürlerindeki baskın değerleri belirleyebilmek amacıyla katılımcılara “*Sizce bir üniversitenin gelişmişlik göstergeleri nelerdir?*” “*Üniversite kültürünün oluşmasında önemli gördüğünüz unsurlar nelerdir?*” “*Üniversite kültürü kavramı sizin için ne ifade ediyor?*” “*Üniversitenizi tanıtırken-tanımlarken öne çıkaracağınız kavram ne olurdu?*” şeklinde oluşturulmuş sorular yöneltilmiştir.

Tablo 4

*Devlet ve Vakıf Üniversitelerindeki Baskın Kurumsal Değerler*

Kurumsal Değerler	Devlet Üniversiteleri					Vakıf Üniversiteleri					
	(N=15)	(N=18)	(N=18)	Toplam (N=51)	Yüzde	(N=10)	(N=11)	(N=11)	Toplam (N=32)	Yüzde	
	D	D	D			V	V	V			
	1	2	3	1	2	3					
f	f	f	f	%	f	f	f	f	%		
1	Açık İletişim Kanalları	13	14	14	41	80	5	5	7	17	53
2	Adaletli ve Katılımcı Yönetim	14	16	14	44	86	8	10	8	26	81
3	Akreditasyon	7	5	6	18	35	5	7	6	18	56
4	Çağdaş Kampüs Düzeni	9	12	12	33	65	10	8	7	25	78
5	Görev ve Olanakların Dağıtımında Adalet	12	10	14	36	71	9	8	7	24	75
6	Demokratik Yönetim	14	15	15	44	86	4	10	8	22	69
7	Düşük Hiyerarşi	5	4	3	12	24	1	1	-	2	6
8	Eleştirel/Muhalef Duruş	8	5	4	17	33	-	-	-	-	-
9	Eşitlik	10	8	9	27	53	5	3	4	12	38
10	Evrensel Bakış ve Uluslararasılaşma	13	1	2	16	31	10	7	8	25	78
11	Farklılıklara Saygı	9	10	4	23	46	4	2	1	7	22
12	Gelişime Açıklık	10	15	14	39	76	10	9	10	29	91
13	Geçmişine Sahip Çıkma	11	14	10	35	69	7	6	6	19	59
14	Geleneklerine Bağlılık	10	12	11	33	65	2	6	7	15	47
15	Hoşgörü	10	8	4	22	43	1	3	4	8	25
16	İfade Özgürlüğü	15	17	14	46	90	9	10	11	30	94
17	İnformal Yollarla Sorun Çözme	2	1	1	4	7	2	1	1	3	9
18	İşlemsel Adalet	15	10	8	33	65	5	4	3	12	38
19	Markalaşma-İmaj	8	2	1	11	22	7	6	5	18	56
20	Mezunlarla İletişim	9	1	3	13	25	6	5	2	13	41
21	Nitelikli Eğitim	12	12	10	34	67	10	5	9	24	75
22	Nitelikli Akademik Kadro	13	13	12	38	76	10	8	7	25	78
23	Ödüllendirme	-	2	-	2	4	3	7	7	17	53
24	Öğrenci Merkezli Eğitim	12	9	6	27	53	9	8	7	25	78
25	Örgütlü Yapıların Sürece Katılımı	5	3	1	9	18	-	-	-	-	-
26	Öz Değerlendirme	3	-	1	4	8	7	2	4	13	41
27	Özgür-Rahat Çalışma Ortamı	13	14	11	38	75	8	9	7	24	75
28	Paydaş Odaklılık	12	13	14	39	77	8	6	10	24	75
29	Performans Odaklılık	4	1	1	6	12	5	2	1	8	25
30	Rekabetçilik	5	2	1	8	16	7	-	1	8	25
31	Seçim Kültürü	15	10	11	36	71	-	-	-	-	-
32	Sosyalleşme	13	6	11	30	59	7	7	1	15	47
33	Sürekli Gelişme	13	15	14	42	82	10	9	9	28	88
34	Şeffaflık	5	4	4	13	25	-	-	6	6	19
35	Takım Ruhu Oluşturma	8	6	11	25	49	5	3	6	14	44
36	Toplumla Bütünleşme/Hizmet	12	16	12	40	78	8	9	7	24	75
37	Uygulamalara İlişkin Bilgilendirme/Dönüt Sağlama	2	2	1	5	10	2	1	1	4	13

Tablo 4 incelendiğinde devlet üniversitelerinde çalışan katılımcıların daha çok vurguladıkları kurumsal değerlerin, “ifade özgürlüğü (f=46, %90), adaletli ve katılımcı yönetim (f=44, %86), demokratik yönetim (f=44, %86), sürekli gelişme (f=42, %82), açık iletişim kanalları (f=41, %80), toplumla bütünleşme ve hizmet (f=40, %78), paydaş odaklılık (f=39, %77), gelişime açık olma (f=39, %76), nitelikli akademik kadro (f=38, %76), özgür ve rahat bir çalışma ortamı (f=38, %75)” şeklinde olduğu görülmektedir (Bakınız Grafik 1). Arslan (2009) tarafından yapılan araştırmada devlet üniversitelerinin değerlerinde öne çıkan ilk yedi değer. “toplumsal sorumluluk, katılımcılık, şeffaflık, hesap verebilirlik, yenilikçilik, Atatürk ilke ve inkılaplarına bağlılık, çevre bilinci” olarak sıralanmıştır. Benzer bulgulara bu araştırmada da ulaşılmıştır.

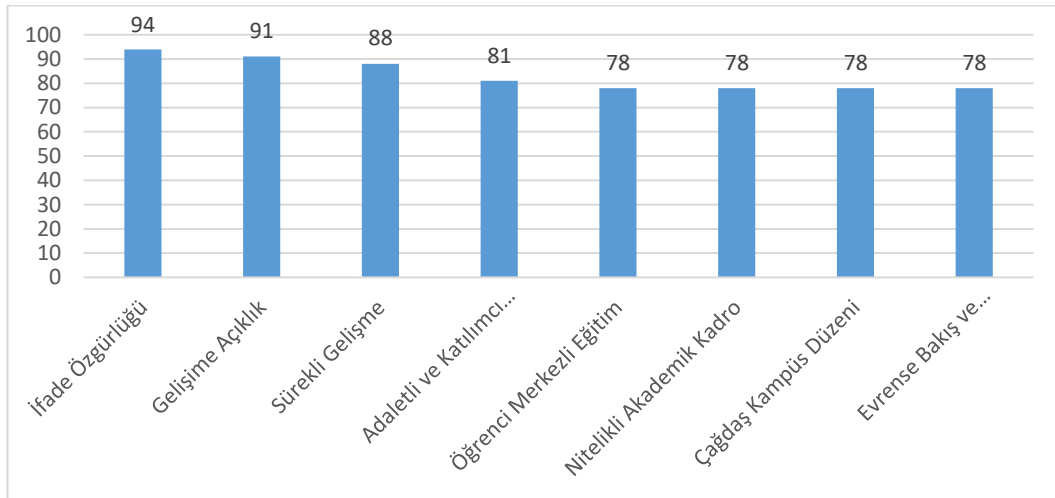


**Grafik 1.** Devlet üniversitelerinde en fazla belirtilen kurumsal değerler (%)

Devlet üniversitelerindeki kurumsal değerlere ilişkin bazı katılımcıların görüşleri şöyledir: “Herhangi bir sorunum olduğunda rahatlıkla dekanla konuşabiliyorum D<sub>1</sub>K<sub>1</sub>. Herhangi bir haksızlığa uğradığımda doğrudan iletişim kurabiliyorlar D<sub>1</sub>K<sub>8</sub>. Aşağıdakiler hoşnutsuzluklarını ifade ederlerse yönetim onu da dikkate alıyor. Muhafif olan kişilerin de görüşleri alınmaktadır D<sub>2</sub>K<sub>2</sub>.İletişim kanallarının dikey bir şekilde açık olduğunu ve çok katımlı bir üniversite olduğumuzu düşünüyorum D<sub>3</sub>K<sub>2</sub>. Bizden bilgi istenildiğinde yazılı olarak

*gelen sorulara yanıt veriyoruz. Bu bizim uygulamamız içindedir. Yasayla bu mecburiyet gelmeden önce de bizim uygulamamız bu yöndeydi D<sub>1</sub>K<sub>2</sub>. Karara katılma önemlidir, bu konuda örnek üniversitelerden birisi olduğumuzu düşünüyorum. Bunun korunması gerektiğini düşünüyorum D<sub>1</sub>K<sub>7</sub>. Örneğin, dekan en üstteki kişidir, ama bölümlerden gelen kararlara saygılıdır. Dekana rağmen de bölüm ve kurullar karar alırlar D<sub>2</sub>K<sub>5</sub>.”*

Vakıf üniversitelerinde çalışan katılımcıların yanıtları analiz edildiğinde üniversitelerinde var olan kültürel yapıya ilişkin olarak daha çok vurguladıkları kurumsal değerlerin “İfade Özgürlüğü (f=30, %94), Gelişime Açıklık (f=29, %91) Sürekli Gelişme (f=28, %88), Adaletli ve Katılımcı Yönetim (f=26, %81), Öğrenci Merkezli Eğitim (f=25, %78), Nitelikli Akademik Kadro (f=25, %78), Çağdaş Kampüs Düzeni (f=25, %78), Evrensel Bakış ve Uluslararasılaşma (f=25, %78)” şeklinde sıralandığı görülmektedir (Bakınız Grafik 2).

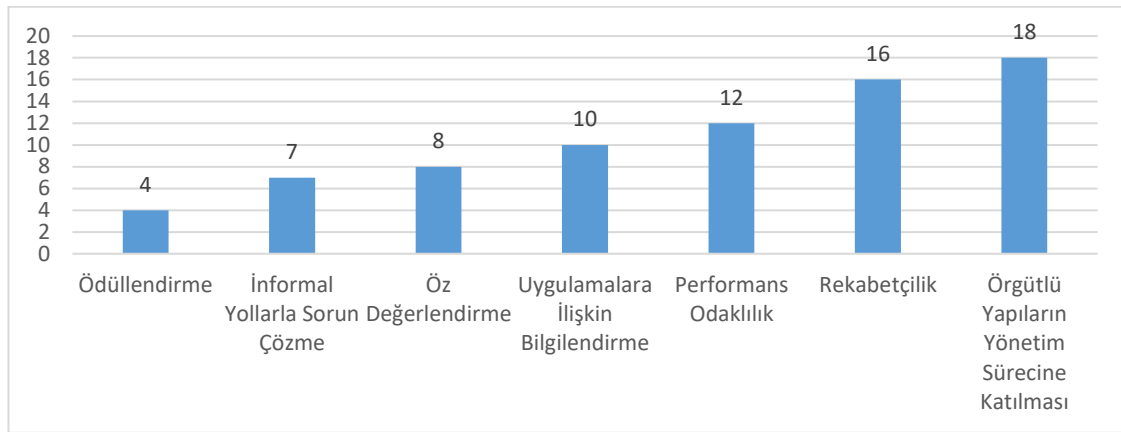


**Grafik 2.** Vakıf Üniversitelerinde Fazla Belirtilen Kurumsal Değerler (%)

Vakıf üniversitelerinde kurumsal değerlere ilişkin bazı katılımcıların görüşleri şöyledir. “Bu üniversitede farklı fikirlerden hocalar var. Kesinlikle bu hocalar düşüncelerinden dolayı baskı altına alınmazlar, bir baskı uygulanmaz. Burası özgür bir üniversitedir V<sub>1</sub>K<sub>5</sub>. Türkiye standartlarına göre en iyi yerlerden birisi olduğunu söyleyebilirim V<sub>1</sub>K<sub>6</sub>. Buranın en önemli özelliği sürekli araştırma ve bilimsel çalışmalar için sunulan motivasyondur. İkinci en önemli

özelliği ise bilim insanının araştırma yapması ve bu özelliğini geliştirmesi için gerekli olan ortamı barındırıyor olmasıdır V<sub>1</sub>K<sub>7</sub>. Hiçbir baskı ve kısıtlama yoktur. Burası bu yönden bir öğretim üyesi için ideal bir yerdir. Cemaat, siyasi görüş, yanlış anlaşılmalara gibi konular burada olmaz V<sub>2</sub>K<sub>4</sub>. Bu üniversitede gerek araştırma gerekse de eğitim düzeyinde iyi bir üniversite olma yolunda gidiyor V<sub>2</sub>K<sub>7</sub>. Üniversitemizde akademik ve bireysel gelişme imkanları oldukça fazladır, çok hızlı büyüyen bir üniversite olduğunu düşünüyorum V<sub>3</sub>K<sub>1</sub>. Her şeyi aramızda konuşuyoruz. Herkesin bilgisi dahilinde yürütüyor fakültemiz işlerini V<sub>3</sub> K<sub>2</sub>. Şunu çok rahatlıkla söyleyebilirim. Özellikle son yıllarda yatırımların araştırma ve teknolojiye yapılan yatırımlar çok büyük bir hız kazandı V<sub>3</sub>K<sub>7</sub>.” Nitelikli akademik kadroya ilişkin olarak üniversitelerin verileri incelendiğinde araştırma bulgularını destekleyici ifadeler belirlenmiştir. Bilkent üniversitesinin ve 2011-2012 ve 2013-2014 yıllarına ait dergilerinde yer alan rektör yazılarında öğretim üyelerinin sırasıyla %85 ve %70’inin doktora derecelerini dünyaca ünlü bilinen üniversitelerde aldıkları ifade edilmiştir. Atılım Üniversitesi 15. Yıl özel sayısı ve stratejik planı (2015-2019) incelendiğinde benzer şekilde üniversite kadrolarının çoğunlukla Ankara’daki devlet üniversitelerinden oluşturulduğu belirtilmiştir. Bu bulgular vakıf üniversitelerinin akademisyenlerin istihdam ve seçiminde nitelik ve liyakat ilkesini aradıkları, mezun olunan üniversiteyi önemli bir ölçüt olarak gördükleri şeklinde yorumlanabilir.

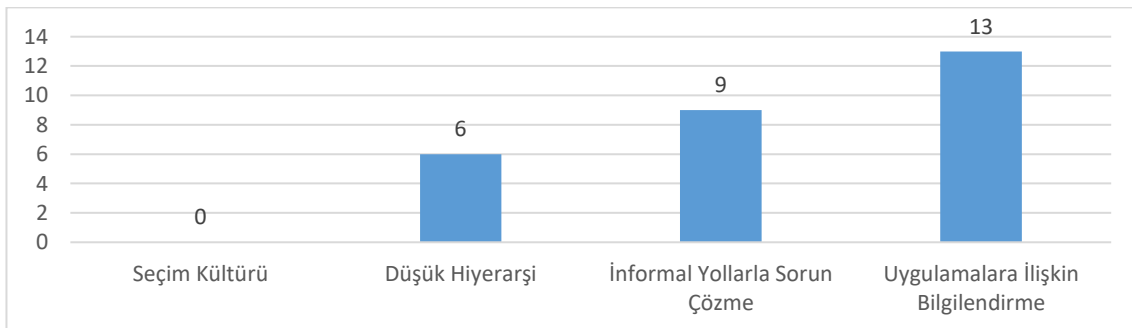
Devlet üniversitelerinde çalışan katılımcılar tarafından az vurgulanan kurumsal değerlerin ise Tablo 3 incelendiğinde görüleceği üzere “Ödüllendirme (f=2, %4), İnfomal Yollarla Sorun Çözme (f=4, %7), Öz değerlendirme (f=4, %8), Uygulamalara İlişkin Bilgilendirme/Dönüt Sağlama (f=5, %10), Performans Odaklılık (f=6, %12), Rekabetçilik (f=8, %16), Örgütlü Yapıların Yönetim Sürecine Katılması (f=9, %18)” şeklinde olduğu görülmektedir (Bkz. Grafik 3).



**Grafik 3.** Devlet üniversitelerinde az belirtilen kurumsal değerler (%)

Bu konuda bazı katılımcıların görüşler şöyledir: “Ben 1993 yılında geldim buraya, ben geldiğimde öğrenci değerlendirmesi vardı. Daha iyisi geliştirilene kadar en iyisi budur D<sub>1</sub>K<sub>3</sub>. Genelde biz sorunlarımızı konuşarak, infomal yollarla çözmeye çalışırız. Görüşlerimiz isteniyor ama yerine geliyor mu onu bilmiyorum. Dönüt almıyoruz D<sub>1</sub>K<sub>11</sub>. Mesela bizde ANCLUB var. Burada kişiler istediği konuda görüş belirtir, yöneticilere iletir ve yöneticilerde gereğini yapıyorlar. Etkili oluyor onu söyleyeyim D<sub>2</sub>K<sub>2</sub>.”

Vakıf üniversitelerinde çalışan akademisyenlerin yanıtlarında kurumsal değerlere ilişkin daha az vurgulanan kavramların ise Grafik 4 incelendiğinde “Seçim Kültürü (f=0, %0), Düşük Hiyerarşi (f=2, %6), İnfomal Yollarla Sorun Çözme (f=3, %9), Uygulamalara İlişkin Bilgilendirme/ Dönüt Sağlama (f=4, %13)” şeklinde olduğu görülmektedir.



**Grafik 4.** Vakıf üniversitelerinde az belirtilen kurumsal değerler (%)

Tablo 3 incelendiğinde bazı kurumsal değerlerin ifade edilmesine ilişkin devlet ve vakıf üniversiteleri arasında farklılıkların olduğu görülmektedir. Vakıf üniversitesinde çalışan katılımcılar tarafından ifade edilen kurumsal değerlerden “*Markalaşma/İmaj, Mezunlarla İletişim, Ödüllendirme, Öz Değerlendirme, Evrensel bakış/Uluslararasılaşma*” boyutlarında; devlet üniversitelerinde ise “*Eleştirel/Muhalif Duruş, Örgütlü Yapıların Yönetim Sürecine Katılımı ve Seçim Kültürü*” boyutlarında vakıf üniversitesine oranla farklılık olduğu görülmektedir. Araştırmacı yaptığı gözlemlerde benzer izlenimler edinmiştir. Vakıf üniversitelerinin markalaşma/ımaj boyutunda çalışmalara/etkinliklere önem verdikleri gözlemlenmiştir. Bulgular arasında dikkati çeken bir boyut markalaşma ve imajdır. Üniversitelerin markalaşma ve imaja önem vermelerinde ülkemizdeki üniversite sayısındaki artışla beraber kaliteli öğrenci ve akademisyen çekme çabasının etkisi olduğu söylenebilir. Atabek ve Atabek (2015) yılında yaptıkları araştırma eski ve yeni devlet üniversitelerinin nadiren reklam verdiklerini belirtirken, vakıf üniversitelerinin geniş çaplı reklam kampanyaları düzenledikleri bulgusuna ulaşmıştır. Aynı çalışmada yazarlar (2015:157) üniversitelerin iş örgütlerinde farklı bir yapıya sahip olmalarına rağmen rekabetçi çevrede kendilerini kaçınılmaz bir şekilde imaja önem veren örgütler olarak bulduklarını ifade etmişlerdir.

### **Tartışma, Sonuç ve Öneriler**

Araştırmada devlet ve vakıf üniversitelerinin kurumsal değerleri arasındaki benzerlik ve farklılıklar bu üniversitelerde çalışan akademisyenlerin algılarına dayalı olarak betimlenmeye çalışılmıştır. Kurumsal değerler belirlenirken katılımcıların üniversitelerine ilişkin ifadelerine, nitelendirmelerine göre değerlendirme yapılmıştır. Katılımcılarca ifade edilen, kurumsal değer göstergesi olarak değerlendirilebilecek ifadeler görüşme verilerinin analizi sonucunda belirlenmiştir. Daha sonra bu ifadeler frekans ve yüzde bazında analiz edilmiştir. Devlet ve vakıf

üniversitelerine ilişkin yapılan değerlendirmelerin ardından kurumsal değerlere ilişkin 37 maddeden oluşan bir tablo oluşturulmuştur. Yapılan analizlerde devlet ve vakıf üniversiteleri arasında kurumsal değerlerde benzerliklerin, farklılıklara oranla nispeten fazla olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bu durumun ülkemizdeki merkezi üniversite yapılanmasının bir sonucu olduğu ifade edilebilir. Kurumsal değerlere ilişkin bazı boyutlarda devlet ve vakıf üniversiteleri arasında farklılıkların olduğu belirlenmiştir. Devlet üniversitelerinde az ifade edilen bazı değerler *ödüllendirme %4, öz değerlendirme %8, performans odaklılık %12, rekabetçilik %16, markalaşma-imaj %22* şeklindedir. Devlet üniversitelerinde daha az ifade edilen bu kurumsal değerlerin vakıf üniversitelerindeki (*öz değerlendirme %41, performans odaklılık %25, rekabetçilik %25, ödüllendirme %53, markalaşma-imaj %56*) durumuna bakıldığında farklılıkların olduğu görülmektedir. Kurumsal değerlerden “eleştirel/muhalif duruş (devlet %33, vakıf %0), örgütlü yapıların sürece katılımı (devlet %18, vakıf %0) ve seçim kültürü (devlet %71, vakıf %0)” ifadelerinde önemli farklılıkların olduğu belirlenmiştir. Belirtilen bu değerler devlet üniversitelerinde çok yüksek düzeylerde benimsenmemekle birlikte vakıf üniversitelerinde çalışan katılımcıların olumlu ifadelerinin olmaması da manidardır. Bu bağlamda farklılığa neden olan kurumsal değerler analiz edildiğinde bu değerlerin piyasa yönelimli oldukları düşünülebilir. Bu durum devlet üniversitelerinin özel teşebbüs girişimi ile kurulmalarının bir sonucu olarak ortaya çıkan, beklenen bir sonuç olduğu ifade edilebilir. Bir başka boyutta vakıf üniversitelerin kuruluş tarihlerinin çok eskiye dayanmaması nedeniyle öğrenci arz-talep, toplumsal tanınırlık-bilinirlik gibi boyutlarda gelişmiş devlet üniversiteleri arasında yer alma çabasının bir sonucu olarak markalaşma-imaj, rekabetçilik değerleri kurumsal kültürlerinde daha fazla önemli gördükleri ifade edilebilir.

Devlet ve vakıf üniversitelerinin kurumsal değerlerine ilişkin katılımcılarca fazla vurgulanan ifadeler incelendiğinde üniversiteler arasında benzerlik ve farklılıklar olduğu



belirlenmiştir. Bu bağlamda devlet ve vakıf üniversiteleri arasında **“ifade özgürlüğü, adaletli ve katılımcı yönetim, sürekli gelişme, gelişime açıklık, nitelikli akademik kadro”** şeklinde ifade edilen kurumsal değerlerde benzerliklerin olduğu, ancak bazı kurumsal değerlerde (**devlet: açık iletişim kanalları, demokratik yönetim, toplumla bütünleşme ve hizmet; vakıf: öğrenci merkezli eğitim, çağdaş kampüs düzeni, evrensel bakış ve uluslararasılaşma**) ise farklılıkların olduğu belirlenmiştir. Farklılık oluşturan kurumsal değerlerin vakıf üniversitelerinde piyasa yönelimli olarak markalaşma, imaj gibi özellikleri taşıyan boyutlarda olduğu, devlet üniversitelerinde ise toplumsal görev ve sorumluluklara ilişkin olduğu belirlenmiştir. Sonuç olarak, kurumsal değerler üniversitelerin kültürlerinin önemli bileşenlerinden birisi olarak örgütsel kültürlerin oluşturulmasında ve sergilenmesinde önemli bir rol oynar. Örgüt kültürü genel olarak düşünüldüğünde üniversitelerde yaşamın nasıl olduğuna ilişkin resmi oluşturmaktadır. Bu bağlamda değerler, bir üniversiteden söz edildiğinde bu resimde nelerin olması gerektiğine ilişkin önemli bir kriter olarak düşünülebilir. Bazı farklılıklar olmakla birlikte üniversite denildiğinde ortak değerlerin varlığı kaçınılmaz olacaktır. Bu araştırmada ve bu araştırmada sözü edilen birçok araştırmada ifade edildiği gibi örneğin düşünce ve ifade özgürlüğü bu ortak değerlerden biridir. Ancak, vakıf ya da devlet üniversitesi ayrımı olmadan ortak değerlerin sayısının daha fazla olması gerekirken, sahip olunan değerlerin ve kültürün önemli ölçüde farklılaştığı görülmektedir. Farklılık nötr bir kavramdır. Birinin diğerinden üstün olduğu anlamına gelmemekle birlikte, devlet üniversitelerinin vakıf üniversitelerden, vakıf üniversitelerinin de devlet üniversitelerinden öğrenebilecekleri ve örnek olabilecekleri farklılıkları mutlaka vardır.

Bu çalışmada da ortaya çıktığı gibi, vakıf üniversitelerinin bir imaj oluşturma bu amaçla reklam verme, mezunları izleme, ödüllendirme, yönetim ve örgütlenme, verimlilik, öğretim üyesi seçimi ve istihdamında nitelik arayışı gibi konularda devlet üniversitelerine örnek

oluşturduğu söylenebilir. Buna karşın kâr amaçlı ve odaklı olma, iyi öğretim üyesi isterken başarılı öğrenci yerine zengin öğrenci isteme, öğretim üyesi yetiştirme yerine yetiştirilmiş öğretim üyelerini devlet üniversitelerinden alma, yönetimde karar sürecinin otokratik olması gibi hususlar vakıf üniversiteleri açısından olumsuz olarak değerlendirilebilecek durumlardır. Buna karşın devlet üniversitelerinin salt bilim üretmek, özel sektörün karlı bulmadığı alanlarda öğrenci yetiştirmek, ücretsiz olarak geniş halk kitlelerine hizmet etmek gibi olumlu sayılabilecek özelliklerinin yanında verimsizlik, adam kayırma, topluma karşı ilgisizlik ve duyarsızlık, üniversite yönetimindeki politik tutum ve davranışlar gibi olumsuzluklardan da söz edilebilir. Ayrıca, birkaç yıl öncesine kadar devlet üniversitelerinde rektörlük seçimlerinde öğretim üyelerinin görüşleri alınırken, bu durumun vakıf üniversitelerine de örnek olması gerekirken, üniversitelerde rektör seçiminin kaldırılması, üniversite kültürünü olumsuz olarak etkilemiştir. Bütün bunların yanında, merkezi yönetimin (YÖK) üniversiteler üzerindeki baskısı ve üniversitelerin boyun eğici davranışları, Türkiye’deki vakıf ya da devlet bütün üniversitelerin ortak kültürlerinin bir parçası olarak değerlendirilebilir. YÖK’ün üniversiteler üzerindeki şekillendirici ve bir örnek haline getiren anlayışının değişmesi; giderek daha demokratik bir anlayışın gelişmesi, üniversite özerkliğinin artması, üniversitelerin kendi kimliklerini ve kültürlerini oluşturmalarına önemli katkılarda bulunabilir.

### **Kaynakça**

- Alasuutari, P. (2010). The rise and relevance of qualitative research. *International Journal of Social Research Methodology*, 13(2), 139-155.
- Allard, I. V. (2010). *Examining the relationship between organizational culture and performance: moderators of culture gap*. Doctorate Thesis, Northcentral University, Arizona.

AJESI - Anadolu Journal of Educational Sciences International, 2020; 10(1): 481-515  
DOI: 10.18039/ajesi.682053

Amis, J. M. and Silk, M. L. (2008). The philosophy and politics of quality in qualitative organizational research. *Organizational Research Methods*, 11(3), 456-480.

Ankara Üniversitesi (2014-2018). *Stratejik plan*. <https://www.ankara.edu.tr/ankara-ARWU>,  
<http://www.shanghairanking.com/>.

Atabek, G. Ş., ve Atabek, Ü. (2015). Türk üniversitelerinin imajı: Üniversitelerin basın reklamları üzerine bir çalışma. *Eğitim ve Bilim*, 40(180).

Atılım Üniversitesi (2015-2019). *Stratejik plan*, [http://atilim.edu.tr/shares/atilim/files/2015-2019\\_Stratejik\\_Plan.pdf](http://atilim.edu.tr/shares/atilim/files/2015-2019_Stratejik_Plan.pdf).

Balyer, A., ve Gündüz, Y. (2011). Türk yükseköğretim yönetim sisteminde YÖK ile yaşanan paradigmatik dönüşüm: Vakıf üniversiteleri ilişkisi. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 31(2), 69-84

Başkent Üniversitesi (2016-2019). *Stratejik plan*, [https://www.baskent.edu.tr/belgeler/stratejik\\_plan/Stratejik\\_Plan.pdf](https://www.baskent.edu.tr/belgeler/stratejik_plan/Stratejik_Plan.pdf).

Bektaş, F. (2010). Örgütsel imaj ve örgüt kültürü: Öğretmen adayları örneğinde nedensel bir araştırma. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi*, 1(2), 5-18.

Berberoğlu, G. (1990). Örgüt kültürü ve yönetsel etkinliğe katkısı. *Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi*, 8 (1-2).

Berg, B.L. (2001). *Research methods for the social sciences* (4th Edition). USA: ALLYN and BACON.

Bingöl, B. (2012). Üniversite özerkliğinin değişen tanımı ve üniversitelerin yeniden yapılandırılması. *Hacettepe Hukuk Fakültesi Dergisi*, 2(2), 39-75.

Bülbül, T. ve Tunç, B. (2011). *Yeni üniversite*. İstanbul: Kriter Yayıncılık.

Büyükoztürk, Ş., E. K. Çakmak. Akgün, Ö. E., Ş. Karadeniz ve Demirel F. (2011). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (10. Baskı). Ankara: PegemAkademi.

- Bogdan, R.C. and Biklen, S.K. (2007). *Qualitative research for education: An introduction to theories and methods (5<sup>th</sup> Editon)*. USA: Pearson International Edition.
- Cho, J. and Trent, A. (2006). Validity in qualitative research revisited. *Qualitative Research*, 6(3), 319-340.
- Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? a native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of management review*, 21(3), 619-54.
- Dey, I. (2005). *Qualitative data analysis: A user-friendly guide for social scientists*. Newyork: Routledge.
- Dolgun, U. (2010). Yirmi birinci yüzyılda yükseköğretimin yeni misyonu. *Sosyoloji Konferansları*, (42), 15-39.
- Elton, L. (1981). Can universities change? *Studies in higher education*, 6(1), 23-33.
- Erdem, A. R. (2003). Üniversite kültüründe önemli bir unsur: Değerler. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 1(4), 55-72.
- Erdem, A. R. (2007). Eğitim fakültesi kültürünün önemli bir ögesi: Değerler (Pamukkale üniversitesi eğitim fakültesi örneği). *Eurasian Journal of Educational Research (EJER)*, 26, 95-108.
- Erdem, A. R. (2003). Üniversite kültüründe önemli bir unsur: Değerler. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 1(4), 55-72.
- Eşki, H. (2015). Stratejik yönetim ve örgüt kültürü: İlişkisel bir analiz. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (24).
- Garcia, J. F., and Henry, M. (1993). University Co-operation between Europe and Latin America. *European journal of education*, 28(1), 85-98.

- Gelo, O., Braakmann, D., and Benetka, G. (2008). Quantitative and qualitative research: Beyond the debate. *Integrative Psychological and Behavioral Science*, 42(3), 266-290.
- Glesne, C. (2012). *Nitel araştırmaya giriş. A.* Ersoy ve P. Yalçınoğlu (Çev. Ed.), Ankara: Nobel Yayınları.
- Guba, E.G. and Lincoln, S.Y. (2005). Paradigmatic controversies and emerging confluences, in N.K. Denzin and Y.S. Lincoln (Eds.), *Qualitative research (3th Edition)* (pp.191-216). USA: Sage.
- Hasanoğlu, M. (2004). Türk kamu yönetiminde örgüt kültürü ve önemi. *Sayıştay Dergisi*, 52, 43-60.
- Hacettepe Üniversitesi (2013-2017). Stratejik Plan, [http://www.sgdb.hacettepe.edu.tr/raporlar\\_stratejik\\_plan.shtml](http://www.sgdb.hacettepe.edu.tr/raporlar_stratejik_plan.shtml).
- Hatch, J.A. (2002). The dynamics of organizational culture. *Academy of Management Review*, 18(4), 657-693.
- Horsburgh, D. (2003). Evaluation of qualitative research. *Journal of Clinical Nursing*, 12(2), 307-312.
- Hoy, W.K. and Miskel, C.G. (2010). *Educational administration.* S. Turan (Çev. Ed.). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Jacob, E. (1988). Clarifying qualitative research: A focus on traditions. *Educational Researcher*, 17(1), 16-24.
- Küçükkancabaş, S. (2011). *Understanding university choice decisions of Turkish students.* Yayınlanmamış doktora tezi, Boğaziçi Üniversitesi, İstanbul.
- Leiden, <http://www.leidenranking.com/>

- Leisyte, L., Enders, J., and De Boer, H. (2009). The balance between teaching and research in Dutch and English universities in the context of university governance reforms. *Higher Education*, 58(5), 619-635.
- Lodico, M.G. D.T. Spaulding, and Voegtler, K.H. (2006). *Methods in educational research: From theory to practice*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lunenburg, F.C. and Ornstein, A.C. (2012). *Educational administration (6th Edition)*. USA: Wadsworth CENGAGE Learning.
- Maanen, V. J. (1979). Reclaiming qualitative methods for organizational research: A preface. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 520-526.
- Mack, N., Woosong, C., Maqueen, K.M., G.Guest and Namey, E. (2005). *Qualitative research methods: A data collector's field guide*. USA: Family Health International.
- Maykut, P.S., and Morehouse, R. (1994). *Beginning qualitative research: A philosophic and practical guide (vol.6)*. Washington DC: Falmer Press.
- Menduhoğlu, H.B. (2009). Yönetim düşüncesinin evrimi ve yönetişim. H.B. Menduhoğlu ve K. Yılmaz (Ed.), *Yönetimde yeni yaklaşımlar*. Ankara: Pegem Akademi.
- Meserve, G. M. (2006). *The development and validation of a values-based organizational cultural framework useful to higher education institutions*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Capella University.
- Miles, M. B. and Huberman, A. M. (1994). An expanded sourcebook, *Qualitative data analysis (2nd Edition)*. USA: Sage.
- Morey, A. I. (2004). Globalization and the emergence of for-profit higher education. *Higher education*, 48(1), 131-150.

AJESI - Anadolu Journal of Educational Sciences International, 2020; 10(1): 481-515  
DOI: 10.18039/ajesi.682053

Morse, J.M., Barrett, M., Mayan, M., Olson, K., and Spiers, J.(2002). Verification strategies for establishing reliability and validity in qualitative research. *International Journal of Qualitative Methods*,1(2),15-40.

Murat, G. ve Açıkgöz, B. (2007). Yöneticilerin örgüt kültürü algılamalarına ilişkin bir analiz: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi örneği. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(5), 1-20.

ODTU (2018-2022). *Stratejik plan*, <http://sp.metu.edu.tr/>

Onwuegbuzie, A.J. (2002). A conceptual framework for assessing legitimation in qualitative research. Eric Number: ED471659.

Özdem, G. (2011). Yükseköğretim kurumlarının stratejik planlarında yer alan vizyon ve misyon ifadelerinin analizi. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 11(4), 1869-1894.

Özden, Y. (2010). *Eğitimde yeni değerler* (8. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Özer, Y.E. (2011). Girişimci üniversite modeli ve Türkiye. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, XXX (2), 85-100.

Patton, M.Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods* (3th Edition). USA:Sage.

Poortman, C.L. and Schildkamp, K. (2012). Alternative quality standards in qualitative research? *Quality and Quantity*, 46(6), 1727-1751.

Pushnykh, V., and Chemeris, V. (2006). Study of a Russian University's organisational culture in transition from planned to market economy. *Tertiary education and Management*, 12(2), 161-182.

QS, <http://www.qs.com/>

Rizescu, M. (2011). Organizational culture influences on the organizational's functionality. *Land Forces Academy Review*, 16(1), 75.

Sargut, A.S. (2010). *Kültürlerarası farklılaşma ve yönetim*. Ankara: İmge Yayınevi.

- Sckerl, J. A. M. L. (2002). *Organizational culture in higher education effectiveness: A case study of a Midwest university in change*. Yayınlanmamış doktora tezi, University of South Dakota.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership (Jossey-Bass business and management series)*. Jossey Bass Incorporated.
- Smart, J. C., Kuh, G. D. and Tierney, W. G. (1997). The roles of institutional cultures and decision approaches in promoting organizational effectiveness in two-year colleges. *The Journal of Higher Education*, 68(3), 256-281.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 339-359.
- Stake, R.E. (2010). *Qualitative research: Studying how things work*. Newyork: The Guilford Press.
- Strauss, A.L. and J. M. Corbin (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory (2<sup>nd</sup> Edition)*. Newyork: Sage Publications.
- Şişli, G. (2012). Kurum kültürü ve kurumsal imaj ilişkisi devlet ve vakif üniversiteleri üzerinde bir uygulama, *Yayınlanmamış doktora tezi*, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Şişman, M. (2011). *Örgütler ve kültürler (3. Baskı)*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Şişman, M. ve Turan, S. (2001). Eğitimde toplam kalite yönetimi. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Talas, C. (1966). Üniversite toplum ve politika. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 21(03).
- Terhart E. (1985). The adventures of interpretation: Approaches to validity. *Curriculum Inquiry*, 15(4), 451-464.
- Times, <https://www.timeshighereducation.com/>



AJESI - Anadolu Journal of Educational Sciences International, 2020; 10(1): 481-515  
DOI: 10.18039/ajesi.682053

Tracy, S. J. (2013). *Qualitative research methods: Collecting evidence, crafting analysis, communicating impact*. UK: Wiley-Blackwell.

URAP, <http://tr.urapcenter.org/2017/>

Watras, J. (2009). Historical perspectives toward qualitative research. *Journal of Ethnographic and Qualitative Research*, 4(1), 1-8.

Webometrics, <http://www.webometrics.info>

Willis, J. W. (2007). *Foundations of qualitative research*. USA: Sage.

Wilkinson, D. (1994, September). Transforming the social order: The role of the university in social change. In *Sociological Forum*, 9(3), 325-341.

Woods, P. (2006). *Successful writing for qualitative researchers (2nd Edition)*. Newyork: Sage Publications.

Vallett, C. M. (2010). Exploring the relationship between organizational virtuousness and culture in continuing higher education. *The Journal of Continuing Higher Education*, 58(3), 130-142.

Vurgun, L., ve Öztöp, S. (2011). Yönetim ve örgüt kültüründe değerlerin önemi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(3).

Yılmaz, K. (2010). Değerlerle yönetim. H. B. Menduhoğlu ve K. Yılmaz (Ed.) *Yönetimde yeni yaklaşımlar* (229-242). Ankara: PegemA Yayıncılık.

Yıldırım A. ve Şimşek, H. (2006). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin.

Yılmaz, K. (2008). *Eğitim yönetiminde değerler*. Ankara: PegemAkademi.

Yuan, G., L. Dong (2006). On value and culture. *frontiers of philosophy in China*, 1(2), 237-244.

Yücebaş, M. (2011). İdeolojik bir süreç olarak operasyonel üniversiteden girişimci üniversiteye: Yeni üniversitenin reklam imgeleri. *İletişim: Araştırmaları*, 5(1), 39-74.

Zheng, W., Qu, Q. and Yang, B. (2009). Toward a theory of organizational cultural evolution. *Human Resource Development Review*, 8(2), 151-173.

### **Extended Abstract**

To know the institutional value systems of universities within the context of dominant values in developed higher educational institutions might be considered important in terms of giving information about the issues such as goals intended to be reached, basic standards of the institutions, human relations. The study is important as it depicts the point of views of the academicians who are experiencing that culture. The study to reveal the differences and similarities between the institutional values of state and foundation universities aims to answer the following question; “What are the differences and similarities regarding institutional values at state and foundation universities? In this study culture analysis design was used. The study was conducted at the universities in Ankara. For determining the field of the study, social environment and accessibility criteria were taken into account. For determining the universities, developmental level and foundation years were determinant factor. In this study, purposive sampling strategy were applied. Sampling sufficiency defined through data saturation. Data were collected through semi-structured interview forms (face to face interviews with 81 people) and document analysis and observations were also used to support the data obtained from the interviews. Data collection instrument was formed before fieldwork. The most mentioned values by the participant working at state universities are freedom of speech, fair and participative management, democratic management, continuous development, open communication ways, social integration and services, stakeholder-oriented, open for improvement, skilled academic staff, free and convenient working environment. The most mentioned values by the participant working at state universities are freedom of speech, open for improvement, continuous development, fair and participative management, student centred education, skilled academic staff, modern campus, global focus and internationalisation. Less mentioned values by the participant working at state universities are rewarding, solving problems informally, self-evaluation, informing and giving feedback regarding the practices, performance oriented, competitiveness, involving organisational structures in the process of administration. Less mentioned values by the academicians working at foundation universities regarding institutional values are election culture, low hierarchy, solving problems informally, Informing and giving feedback regarding the practices. The analysis shows that the similarities between state and foundation universities for the institutional values are relatively more than the differences. For some aspects regarding institutional values differences are found between state and foundation universities.

Of institutional values, critical/opposing attitude, participation of organized structures to the process and election culture are found to have significant differences. It is found out that there are similarities between state and foundation universities in institutional values expressed as “freedom of speech, fair and participative management, continuous development, openness for improvement, qualified academic staff”. In conclusion, institutional values have a significant role in creating and displaying organisational culture as one of the components of universities. As it can be concluded from this study, foundation universities serve as a model for state universities for issues such as creating an image and advertising for this, relations with graduates, rewarding, administration and organisation, productivity, choosing academic staff and seeking for quality in employment. Yet, some issues such as being profit oriented, need rich students instead of successful ones, transferring academic staff from state universities instead of training them autocratic decision process in administration, might be regarded as unfavourable for foundation universities. State universities has positive features such as producing absolute science, educating students in the fields which private sector thinks not profitable, free service for a vast majority of state while they have negative features such as ineffectiveness, nepotism, indifference to society and political attitudes of university administrative staff.